بسم ا الرحمن الرحيم



كلية إدارة المال والأعمال

قسم إدارة أعمال

أثر ليل البيئة ا ارجية الأداء التنظيمي منظمات الأعمال العاملة الكويت

(دراسة ميدانية)

The Effect of External Environment Analysis on Organizational Performance of Business Organizations Working in Kuwait

"A Field Study"

إعداد الطالب:

جاسم مدا ياط

(٠٦٢٠٥٠٢٠١٥)

إشراف:

الدكتور سليمان ابراهيم ا ــــوري

الفصل الثا ٢٠٠٨/٢٠٠٩

أثر ليل البيئة ا ارجية الأداء التنظيمي منظمات الأعمال
العاملة الكويت

(دراسة ميدانية)

The Effect of External Environment Analysis on Organizational Performance of Business Organizations Working in Kuwait
"A Field Study"

إعداد الطالب:

جاسم مدا ياط

(٠٦٢٠٥٠٢٠١٥)

إشراف:

الدكتور سليمان إبراهيم ا وري

التوقيع		**أعضاء لجنة المناقشة**
____________	(مشرفاً ورئيساً)	١- الدكتور سليمان إبراهيم الحـوري
____________	(عضواً)	٢- الأستاذ الدكتور فؤاد نجيب الشيخ
____________	(عضواً)	٣- الأستاذ الدكتور محمـد العامري
____________	(عضواً)	٤- الدكتـور ريـاض أبـا زيـد

قـدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال في كلية إدارة المال والأعمال في جامعة آل البيت.

نوقشت وأوصي بإجازتها بتاريخ: ٢٠٠٩/٦/١

الإهـــداء

إلى أبي

إلى أمي

إلى أصدقائي وأقربائي...

وإلى كل من أحب ... أهدي جهدي هذا.

جاسم

شكر وتقدير

الحمـد   رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الخلق وإمـام المرسلين سيدنا وحبيبنا محمد وعلى آل بيته وصحبه وسلم تسليماً كثيراً وبعد..

فإنـه ليشرفني أن أتقدم بموفور الشكر لمن علمني الجلد فـي القـراءة والصبر في الكتابة والاتقان في إخراج الرسالة، مشرفي الدكتور سليمان الحوري، ويكرمني الثناء على أساتذتي في قسم إدارة الأعمال، وعلى جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كلية إدارة المال والأعمال لما قدموه من جهد ليرى هذا العمل النور..

ولجميع من أسهم في إنجاح هذه الدراسة

و   الفضل من قبل ومن بعد،،،

جاسم الخياط

قائمة ا تويات

الموضوع **الصفحة**

الفصل الثا

الموضوع	الصفحة

الفصل الثالث
الأداء التنظيمي

الفصل الرابع
التحليل الإحصائي والنتائج والتوصيات

قائمة ا داول

ملخص الدراسة

أثر ليل البيئة ا ارجية الأداء التنظيمي منظمات الأعمال العاملة الكويت

(دراسة ميدانية)

إعداد الطالب:

جاسم مدا ياط

إشراف:

الدكتور سليمان ا وري

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر ممارسات تحليل البيئة الخارجية ضمن قطاع الصناعات الكويتية كبيرة الحجم في الأداء التنظيمي، وضم مجتمع الدراسة جميع مديري المنظمات الصناعية كبيرة الحجم العاملة في الكويت، وتكونت عينة الدراسة من (٤٨) مدير ومديرة، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS في اختبار فرضيات الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لتحليل البيئة الخارجية في الأداء التنظيمي، وأن مستوى تحليل البيئة الخارجية والأداء التنظيمي عال في المنظمات الكويتية، وأوصت الدراسة المنظمات الصناعية الكويتية بزيادة الاهتمام بموضوع تحليل البيئة الخارجية من فرص وتهديدات، وإعطائه الأهمية البالغة وذلك بإزالة الغموض واللبس عن هذا المفهوم لما له الأثر الإيجابي في تحسين الأداء التنظيمي سواء في الأداء المالي أو غير المالي. إضافة إلى استقطاب الكفاءات البشرية المتخصصة بالتخطيط الاستراتيجي وتوفير الكوادر الإدارية الواعية والمدربة والمؤهلة للقيام بهذه العملية وفقاً للمنهج العلمي الصحيح، مع ضرورة توفير التدريب الملائم والمنسجم مع التغيرات البيئية للكوادر الإدارية لتبلغ مستوى يؤهلها للقيام بعملية التحليل البيئي على أكمل وجه أو إيجاد وحدات متخصصة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

١-١ المقدمة

إن التخطيط الاستراتيجي من أهم عناصر النجاح، عندما يزداد التنافس بين المنظمات وتتنوع منتجاتها وخدماتها. وبقاء أي منظمة واستمرارها مرهون بمدى استعدادها للظروف الداخلية والخارجية للأمد البعيد. لذلك أصبح من الضروري وضع خطة مستقبلية واضحة لكل منظمة للتعاطي مع متطلبات السوق والقوى البشرية العاملة وغيرها من العوامل المؤثرة على منتجاتها وخدماتها دون التغاضي عن المنافسة كعامل حساس ومهم.

لقد شهد العقدان الأخيران من القرن الماضي تغيرات عميقة وسريعة في البيئة الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال، استوجبت إحداث تغييرات جوهرية في أساليب التخطيط التقليدية، فلم يعد مقبولا الاعتماد أساساً على تحليل الأحداث الماضية واستقرائها، وافتراض أن المستقبل امتداد للماضي، والنظر إلى التغيير باعتباره يمثل تهديداً لمنظمات الأعمال. لذلك، كان موضوع التحليل البيئي الخارجي – الذي يمثل جزءاً مهماً من التخطيط الإستراتيجي – من أكثر المواضيع أهمية وبروزاً وتجدداً في عالم الإدارة في الآونة الأخيرة باعتباره عملية مستمرة تتعلق بالمستقبل تقوم على توقعات البيئة الخارجية، ومستويات الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل، وتقييم الفرص والمخاطر عن طريق تطوير الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والخطط التنفيذية مع رقابة ومتابعة مستمرة لتحديد ما يجب عمله ابتداء ومتى وكيف سينفذ.

وعلى وجه الخصوص، تشكل المنظمات الصناعية الكبيرة جزءا من اقتصاد الدولة، حيث أنها توفر فرص عمل كثيرة للعاطلين عن العمل، وتسهم في رفد الدخل القومي وتحسين مستوى الرفاهية للمجتمع.

والمنظمات الكويتية شأنها شأن المنظمات في الدول الأخرى تواجه العديد من الصعاب وتتعرض لبعض المضار، لكن بالإمكان ضبط بعض الأضرار التي قد تصيب هذا النوع من المنظمات عن طريق التخطيط الاستراتيجي، مع الأخذ بعين الاعتبار البيئتين الداخلية والخارجية.

١-٢ أ   ية الدراسة:

يمكن إبراز أهمية الدراسة بالنقاط الأتية:

١- أهمية ممارسة تحليل البيئية الخارجية باعتباره عنصرا مهما من عناصر الاستقرار والثبات الداخلي والاتساق الخارجي مع المتغيرات البيئية المختلفة مما يمكن منظمات الأعمال من المحافظة على التوازن الضروري مع محيطها بما يضمن بقاءها واستمراريتها.

٢- النقص الحاصل في البحوث والدراسات المتعلقة بموضوع تحليل البيئية الخارجية على المستوى المحلي والعربي، وبالتالي تأتي هذه الدراسة مساهمة في معالجة هذا النقص.

٣- تبرز أهمية الدراسة من تأثير منظمات الأعمال الكبيرة الحجم في النمو الاقتصادي ورفاهية المجتمع، إذ أنها جزء حساس من مجمل الخطط التنموية على المستوى الوطني، ويعد ضعف مثل هذه المنظمات أو انعدامها من أحد عوامل ضعف الاقتصاد وانهياره، حيث من الصعب الحفاظ على مستوى اقتصادي مقبول مع الانفتاح الاقتصادي المعاصر، وكون هذه المنظمات متعددة الإنتاج، لذلك تكثر المحاور التي يجب التعاطي معها، وتساعد هذه الدراسة في قياس الضعف أو إيجاد أي خلل في هذا القطاع المهم، ومحاولة تفادي أي مشكلة على المدى البعيد.

١-٣ أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف الى ما يأتي:

١. مـستوى ممارسـات تحليل البيئة الخارجية في منظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت.

٢. مستوى الأداء التنظيمي في منظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت.

٣. أثـر تحليل الفرص البيئية في الأداء التنظيمي لمنظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت ؟

٤. أثـر تحليل التحديات البيئية في الأداء التنظيمي لمنظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت ؟

٥. أثـر تحليل البيئية الخارجية في الأداء التنظيمي لمنظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت.

١-٤ تساؤلات الدراسة:

تأتي هذه الدراسة في محاولة للتعرف الى أثر ممارسات تحليل البيئية الخارجية ضمن قطاع الصناعة الكويتي(المنظمات كبيرة الحجم في الأداء التنظيمي لهذا القطاع.

وتحاول الدراسة الإجابة عن التساؤلات الأتية:

١. ما مستوى ممارسات تحليل البيئية الخارجية في منظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت؟
٢. ما مستوى الأداء التنظيمي في منظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت؟
٣. ما اثر تحليل الفرص البيئية في الأداء التنظيمي لمنظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت ؟
٤. مـا اثر تحليل التحديات البيئية في الأداء التنظيمي لمنظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت ؟
٥. مـا اثر تحليل البيئية الخارجية في الأداء التنظيمي لمنظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت؟

١-٥ فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى

إن مـستوى ممارسات تحليل البيئة الخارجية عال في منظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت.

الفرضية الثانية

إن مـستوى الأداء التنظيمـي عـال فـي منظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت.

الفرضية الثالثة

يـوجد أثـر ذو دلالة إحصائية لتحليل الفرص البيئية في الأداء التنظيمي في منظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت.

الفرضية الرابعة

يـوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل التحديات البيئية في الأداء التنظيمي في منظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت.

الفرضية الخامسة

يـوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل البيئة الخارجية في الأداء التنظيمي في منظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت.

١-٦ منهجية الدراسة

١-٦-١ تمع الدراسة وعينتها:

ضـم مجـتمع الدراسـة جميع مدريري المنظمات الصناعية كبيرة الحجم العاملة في الكـويت البالغ عددها ١٤ منظمة وشركة حين تطبيق هذه الدراسة[1]، وقد تم توزيع الأستبانة علـى جمـيع مدريـري الـوحدات (نظـم المعلـومات، والإنـتاج، والمـوارد البـشرية، والتـسويق/المبـيعات، والمالـية، والبحث والتطوير) وهم الأقدر على الإجابة عن تساؤلات الدراسة، وقام الباحث بتوزيع (٦٢) استبانة على مديري منظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة فـي الكـويت حيث تم استرجاع (٥٢) وتم استبعاد (٤) استبانات لعدم اكتمال المعلومات أو لنمطـية الاسـتجابة، وبـذلك تكـون عيـنة الدراسة مكونة من (٤٨) مديرا ويبين الجدول (١) ذلك:

جدول (١)
التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	٤٥	٩٣,٨%
	أنثى	٣	٦,٣ %
العمر	اقل من ٣٠ سنة	١٢	٢٥,٠%
	٣٠-أقل من ٤٠ سنة	١٨	٣٧,٥%
	٤٠- أقل من ٥٠	١٢	٢٥,٠%
	أكثر من ٥٠	٦	١٢,٥ %
المستوى التعليمي	بكالوريوس	٣٧	٧٧,١%
	دبلوم عالي	٣	٦,٣%
	ماجستير	٥	١٠,٤%
	دكتوراه	٣	٦,٣ %
سنوات الخبرة	اقل من سنة	-	-
	من ١-اقل من ٥	-	-
	من ٥-اقل من ١٠	٢٤	٥٠,٠%
	١٠ فأكثر	٢٤	٥٠,٠ %
المركز الوظيفي	مدير عام	٦	١٢,٥%

---

(١) غرفة الصناعة والتجارة الكويتية،٢٠٠٧.

*** المنظمات كبيرة الحجم : هي المنظمات التي يزيد حجم موجوداتها عن ١٠ مليون دينار كويتي**

	مدير وحدة أو دائرة	٢٠	%٤١,٧
	رئيس قسم	٢٠	%٤١,٧
	رئيس شعبة	٢	% ٤,٢
المجال الوظيفي	إدارة الإنتاج	٦	١٢,٥%
	إدارة التسويق	١٩	%٣٩,٦
	إدارة الموارد البشرية	٨	%١٦,٧
	إدارة المعلومات	١	%٢,١
	الإدارة المالية	٩	%١٨,٨
	إدارة التطوير	٥	% ١٠,٤

يبين الجدول (١) التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة على المتغيرات الشخصية.

١-٦-٢ أداة الدراسة:

تم مراجعة الأدبيات العربية والدراسات الأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة، وتم الاستفادة منها في إعداد الإطار النظري المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي وتحليل البيئة الخارجية والأداء كما تم الاستفادة منها في إعداد استبانه الدراسة.

بعدها قام الباحث بإعداد استبانه لجمع البيانات اللازمة وتضمنت الاستبانة جزأين: يحتوي الجزء الأول على العوامل الديموغرافية والمتعلقة بمديري

الشركات الصناعية، كالجنس، والعمر، والمسمى الوظيفي للمستجيب، والخبرة في مجال العمل، والمركز الوظيفي. أما الجزء الثاني من الاستبانه فقد احتوت مجالين، المجال الأول، ويتعلق بتحليل البيئية الخارجية، ويتضمن بعدين: البعد الأول، ويتعلق بتحليل الفرص البيئية، واشتمل على (١٢) عبارة، والبعد الثاني، ويتعلق بتحليل التحديات البيئية، واشتمل على (١٠) عبارات وتم الاستفادة في صياغة العبارات المتعلقة بالتحليل البيئي الخارجي بنموذج porter (١٩٨٠)[1]. المجال الثاني ويتعلق بالأداء التنظيمي، ويتضمن بعدين: البعد الأول، ويتعلق بالأداء المالي واشتمل على (٦) عبارات، والبعد الثاني، ويتعلق بالأداء غير المالي، واشتمل على (١١) عبارة، مستنداً على مقياس ليكرت الخماسي Likert Scale، حيث تم منح الدرجات من (١،٢،٣،٤،٥) بدء بالبدائل (موافق بدرجة عالية، موافق، موافق بدرجة متوسطة،لا أوافق، لا أوافق أبدا). وتم تصنيف متوسطات إجابات أفراد العينة لكل فقرة كما في الجدول (٢):

(1) Porter, M.E., Competitive Strategy: Chapter 1, New York: Free Press, 1980.

الجدول (٢)
تصنيف متوسطات إجابات أفراد العينة

التصنيف	الدرجة
١- ٢,٤٩	ضعيفة
٢،٥- ٣,٤٩	متوسطة
٣,٥- ٥	عالية

١-٦-٣ صدق أداة الدراسة

تم التحقق من الصدق الظاهري للأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختـصين فـي مجال التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية، كما تم تحكيمها من قبل مختصين في الشركات الصناعية الكويتية بهدف التأكد من وضوح العبارات وسلامتها اللغوية، ومـدى مناسبة الفقرات للمستجيب الذي ستطبق عليه الأداة، ومدى انتماء الفقرة للمجال الذي أعـدت لقياسه، وقد أخذت ملاحظاتهم بعين الاعتبار، وتم تعديل فقرات الاستبانه لتتناسب مع التعديلات المقترحة.

١-٦-٤ ثبات أداة الدراسة

لاختـبار ثـبات الأداة تـم استخدام معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، وذلك لتحديد مدى ملاءمـة الأداة المـستخدمة لقـياس المتغيرات التي اشتملت عليها عينة الدراسة، ويكون هذا المقياس مـقبولاً إذا كانت قيمة ألفا Alpha أكبر من ٦٠%.[1] حيث كانت قيمة ألفا كرونباخ للأداة كما في الجدول (٣):

جدول (٣)
قيم معاملات الثبات لمجالات الدراسة وللأداة ككل.

الرقم	المجال	معامل الثبات
١	تحليل الفرص	٠,٧٥
٢	التهديدات	٠,٧٧
٣	الأداء المالي	٠,٧٢
٤	الأداء غير المالي	٠,٧١
الأداة ككل/ تحليل البيئة الخارجية وأثره في الأداء التنظيمي		٠,٩٠

(2) Sekran, Uma **Research Methods for Business**, 3rd Edition, John Wiley & Sons, 2000.

١-٦-٥ طبيعة الدراسة

أولاً: تعد هذه <u>الدراسة وصفية</u>، وذلك من خلال وصف متغيرات الدراسة، حيث اعتمد الباحث على الدراسات السابقة، وما كتب في هذا الموضوع من كتب ومراجع علمية، لتكوين إطار نظري يساعد في التأكيد على أهم المتغيرات ذات العلاقة، وكذلك في الحصول على معلومات عن طريق الإنترنت والدوريات والمجلات.

ثانياً: <u>دراسة تحليلية</u>: تهدف هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة والأثر بين التحليل البيئي الخارجي والأداء التنظيمي في المنظمات الصناعية العاملة في الكويت، وتم جمع البيانات من عينة الدراسة بواسطة استبانه تم تصميمها لقياس عوامل الدراسة ومتغيراتها.

١-٦-٦ أسلوب جمع المعلومات والبيانات

البيانات الأولية: تم جمع البيانات عن طريق توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة، وهم المديرون التنفيذيون في المنظمات موضع الدراسة.

البيانات الثانوية: جمعت من خلال مراجعة الكتب والمجلات العلمية المتخصصة في مجال التخطيط الإستراتيجي، والمقالات، والإحصائيات، والرسائل الجامعية، وشبكة الإنترنت، وكل ما يتعلق بموضوع الدراسة، وذلك لوضع الإطار النظري لهذه الدراسة.

١-٧ مخطط الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

١-٨ أساليب التحليل الإحصائي

لقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) في اختبار فرضيات الدراسة فقد استخدم معامل الثبات الفا، بهدف قياس درجة مصداقية الإجابات على فقرات الاستبيان، والتكرارات، والنسب المئوية، بهدف وصف العينة، واستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات الثمانية والثلاثين المتعلقة بمستوى ممارسات تحليل البيئية الخارجية، والأداء التنظيمي، بهدف الكشف عن اتجاهات إجابات أفراد العينة عن أسئلة الدراسة، وقد تم أيضاً استخدم معامل ارتباط بيرسون، للكشف عن العلاقة بين المتغيرات عند مستوى معنوية ≤ (0.05)، إضافة إلى استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلات الدراسة.

١-٩ مصطلحات الدراسة

١. **التخطيط الاستراتيجي:** يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية اتخاذ القرارات التي تحدد القيم الأساسية والاحتياجات من قبل المنظمة، وذلك بهدف تحديد الأهداف الرئيسة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها[1].

٢. **تحليل البيئة الخارجية:** وتشمل على تحليل الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية.

٣. **الأداء التنظيمي:** ويشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الموضوعة[2]، كما يشير إلى استخدام المؤشرات المالية وغير المالية، لقياس مدى إنجاز وتحقيق المنظمة لأهدافها المالية والغير مالية الموضوعة خلال فترة زمنية محددة[3].

- **الأداء المالي:** هي المقاييس المرتبطة بتحقيق الأرباح، وزيادة المبيعات، وزيادة الإيرادات، وتوليد التدفقات النقدية، أو تلك المرتبطة بتحسين إدارة التكلفة التشغيلية، وتكمن أهمية المؤشرات المالية في كونها من المقاييس الكمية التي يمكن قياسها، وتحدد الإنجاز المالي

---

(١) أحمد القطامين، **الإدارة الإستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية**، دار مجدلاوي، عمان، ١٩٩٦.

(٢) زيدون نويران، متطلبات الإدارة الإستراتيجية والأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، ٢٠٠١.

(3) Kaplan, R.S. and Norton, D.P., Putting the Balance Score Card, Harvard Business Review, Prentice Hall, N.J, 1993.

المتوقع من المنظمة، ومدى تفوق المنظمة على غيرها من المنظمات وتعبيراً للمركز التنافسي[١].

- الأداء غير المالي

يشير الأداء غير المالي إلى ما يأتي[٢]:

١- رضا العميل ويعبر عن معدل الزيادة في تعامل العملاء مع المنظمة، كنتيجة نهائية للجهود التسويقية التي تبذلها إدارة منظمات الأعمال من تحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة أو من خلال علاقاتها المتميزة مع العملاء.

٢- كفاءة العمليات الداخلية: وتشمل العمليات والقرارات، والأفعال، والنشاطات التي تحدث داخل الشركة، ويأخذ هذا البعد بعين الاعتبار تطوير المنتج/ الخدمة، ودورة العمليات.

٣. تكييف التصميم والهندسة وفقاً لمتطلبات الزبون: وتشتمل على: الخصائص والصفات المميزة للمنتج، وطبيعة العلاقة بين الزبون والشركة، والصورة الذهنية لدى الزبون عن المنتج، وشهرة الشركة في السوق.

٤. التعلم والنمو: يشير إلى القدرة على تقديم منتجات جديدة، وتحسين العمليات التشغيلية باستمرار بشكل يمكن الشركة من اختراق أسواق جديدة وزيادة إيراداتها وهامش أرباحها.

---

(١) Hunt, S. and Morgan, R., "The Comparative Advantage Theory of Competition", Journal of Marketing, 59, April 1995, p. 6.

(٢) Kaplan,R.S. and Norton,D.P, op.cit.

الفصل الثا

ا زء الأول

الأسس النظرية للتخطيط الاستراتيجي

ا زء الثا

ليل البيئة ا ارجية للمنظمة

الفصل الثا

ا زء الأول

الأسس النظرية للتخطيط الاستراتيجي

٢-١-١ مقدمة

تقودنا مراجعة الأدبيات إلى تصنيف مناظير التخطيط الاستراتيجي إلى النظريات المعيارية (normative) والوصفية (descriptive)، حيث اشتقت النظرية المعيارية من مدرسة العمليات والمبادئ، ومن حقل علم الإدارة، أما النظرية الوصفية فهي مدخل تقوده البيانات بشكل أكثر تطور من مجموعة أوسع من البحوث العملية التي تتضمن سلوك حل مشكلات السلوك البشري وسلوك اتخاذ القرار في الشركة[1].

اعتمدت النظريات المعيارية بشكل عام على الاقتصاديات المعلوماتية للانسجام الاستراتيجي، وتشير إلى أن على الشركات السعي للتوفيق بين السياسات داخلياً وخارجياً بناء على توقعات النمو المحتملة. تؤكد مثل هذه النظريات أن مالكي المنظمات، لديهم القدرة على الوصول إلى مستودع كبير من الأدوات التحليلية تساعدهم في اتخاذ القرارات [2]، وتعد النظريات الاقتصادية معيارية في طبيعتها، وترتبط بسلوك المنظمة بموجب افتراضات متعددة حول:-

١. عملية تحويل الإنتاج للشركة

٢. طبيعة المعلومات المتوافرة لمتخذ القرارات حول الأسعار، والطلب والتكنولوجيا[3].

إن هذه النماذج تعتمد بشدة على القرارات المتعلقة بالمدخلات-والمخرجات بهدف رئيس وهو تعظيم الربحية.

وعلى العكس يشار إلى النظريات الوصفية، بأنها مدخل معالجة المعلومات الذي يستخدم الأساليب الاستنتاجيه والعملية لإنتاج المعلومات واستخدامها[4]. وتميل هذه النظريات إلى

---

1) Still,Thomas Wright, An Exploratory Investigation of Strategic Planning Behavior In Small Businesses, Unpublished Doctoral Dissertation, Florida State University, Tallahassee, 1974.

2) Brownlie, Douglas & Spender, J.C, Managerial Judgment in Strategic Marketing : Some preliminary thoughts, Management Decision, 1995, 39- 45.

3) Still, An exploratory Investigation of strategic planning Behavior In small Businesses, op.cit

4) Hilton, Ronald W., Integrating Normative And Descriptive Theories of Information Processing, Journal of Accounting Research, (Autumn, 1980), 477.

التركيز على النماذج السلوكية أو الإدارية. ومع ذلك، فإنها غالباً ما تكون خالية من المحتوى المعياري. وتخفق في التعامل بشكل صريح مع القرارات الاستراتيجية [1].

ولقد أحرزت الدراسات الحديثة تقدماً في الجمع بين النظريات الوصفية والمعيارية بالنسبة إلى التخطيط الاستراتيجي. مثلاً، في مدخلهم للنمذجة المعيارية-الوصفية (N-D)، أكد Kleinman & Serfaty (١٩٩٨)[2] على أن نظرية الشركة، هي مجموعة فرعية من نظرية اتخاذ القرار،في حين أنه في الأصل جرى تصورها كنظرية معيارية (أي الكيفية التي ينبغي أن تتصرف بها الشركة بناء على افتراضات حول السلوك التنافسي)، ونظرية اللعب، هي كذلك قابلة لأن تكون نظرية وصفية تفسر طبيعة التوازن. وفضلاً عن ذلك، يعتقد كلاينمان وسيرفاتي أن المدخل المعياري أو التوجيهي الذي انصرف لتطوير نظرية لاتخاذ القرار الجماعي له سيئة عدم تمثيل النمو البشري الفعلي، وإن المدخل الوصفي (أو القائم على البيانات) قد تكون له سيئة عدم تقديم قدرة تنبؤية بالنسبة للأوضاع التي لا يكون فيها بشكل مباشر بيانات قابلة للتطبيق.

وأدت التطورات المهمة في الإدارة خلال الستينيات وبداية السبعينيات للقرن العشرين إلى تأسيس جسم منفصل من النظرية يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي[3]. تزامنت هذه التطورات مع نشوء تخصصات في علم الإدارة، وعلم السلوك، ومدخل النظم، وضمت أفكاراً من كل واحدة منها.

وركزت معظم النظريات والنماذج التي تتعلق بتخطيط الأعمال من الناحية التاريخية على مجال الأعمال الكبيرة والتخطيط المؤسسي، في حين حدث تقدم في دمج النظرية لأغراض تخطيط الأعمال، فيقترح Hofer (١٩٧٥) مثلا نظرية احتمالية (contingency) لصياغة إستراتيجية المنشأة. ولم يجر تطوير أي نظرية وصفية فيما يتعلق بالسلوك العقلاني في مواجهة التخطيط الاستراتيجي في المنشآت [4].

ولقد أثار الباحثون الأكاديميون عدداً من المخاوف فيما يتعلق بالأساس النظري للتخطيط الاستراتيجي:-

1) Still, An exploratory Investigation of Strategic Planning Behavior In Small Businesses, op.cit.
2) Kleinman, D.L & David Serfaty, Normative- Descriptive Modeling of Human teams: A 15-year Perspective, Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society (Annual Meeting) 1998, 286
3) Mockler, Robert J., Theory and Practice of Planning, Harvard Business Review, (March – April) 1970, 148-159.
4) Hofer,C.W.m Research on Strategic Planning :A Survey of Past Studies and Suggestions for Future Efforts, Journal of Economics and Business, (Spring /Summer) 1975,261- 283.

١. غياب النظرية الوصفية ذات الأساس العملي لسلوك التخطيط الاستراتيجي في بيئة الأعمال بشكل رسمي[1].
٢. ندرة الدراسات العملية حول ممارسات التخطيط الاستراتيجي.
٣. غياب أي نظرية راسخة حول الفروقات الفعلية فيما يتعلق بالأداء بين الشركات مع وجود ممارسات تخطيط "رسمية مقابل لا رسمية"[2].
٤. هناك مستوى متدن من التكامل بين المداخل المتعددة (علم الإدارة، علم السلوك، مدارس المبادئ/العمليات الفكرية) للتخطيط الاستراتيجي.

٢-١-٢ نشوء التخطيط الاستراتيجي:-

إن التخطيط الاستراتيجي له جذور في التاريخ العسكري حيث تعني الكلمة الإغريقية (strategos) "التخطيط لتدمير العدو من خلال الاستخدام الفعال للموارد"[3]. واعترف صن تزو بأهمية التخطيط عندما كتب: "فن الحرب" عام ٥٠٠ قبل الميلاد، حيث قال: "إن الجنرال الذي يفوز بمعركة يقوم بحسابات عديدة في قيادته.. والجنرال الذي يخسر المعركة يقوم بحسابات قليلة من قبل". ومن خلال الالتفات إلى هذه الفكرة يمكن أن أعرف من يحتمل أن يفوز أو يخسر[4].

ويتفق ذلك مع Castrogiovanni الذي يؤكد أن مصطلح الاستراتيجية يعود إلى الأصل الإغريقي، ويعني فن الحرب وعند انتقال المصطلح إلى حقل الإدارة بصورة مبدئية فإنه يعني "فن الإدارة والقيادة"[5].

ومن ناحية أخرى يرى عبد الوهاب الكيالي أن كلمة استراتيجية اشتقت في الأصل من كلمة (استراتيجيوس) اليونانية، وهي تعني القدرة على استخدام الجيوش في إدارة المعارك الحربية من أجل تحقيق النصر،[6] وقدم سقراط التطبيق التاريخي الآخر للتخطيط الاستراتيجي الذي أكد خسارة العسكري الإغريقي نيكوماشيدس إحدى الانتخابات لمنصب جنرال لصالح

---

1) Still، An exploratory Investigation of Strategic Planning Behavior In Small Businesses، op.cit.

2) Rue, Leslie W.& Nabil A. Ibrahim, The Relationship Between Planning Sophistication and Performance in Small Businesses, Journal of Small Businesses Management, 1998, 24-32

3) Bracker, Jeffrey, The Historical Development of the Strategic Management Concept, Academy of Management Review, (April 1980), 219-224

4) Phillips, Thomas P., **Roots of Military Strategy**, Harrisburg, Pennsylvania: Military Services publishing Co., 1955.

5) Castrogiovanni, Gary, Pre-Startup Planning and The Survival of new Small Businesses: Theoretical Linkages, Journal of Management, 1996, 801-822

(٦) عبدالوهاب الكيلاني، **الموسوعة السياسية**، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، ج١، ١٩٨١، ص١٦٩.

رجل أعمال منافس. وقام سقراط بتعليم نيكوماشيدس فكرة أن رجل الأعمال والجنرال كلاهما يخططان استخدام الموارد، لتحقيق الأهداف، وبالتالي فإن مفهوم التخطيط بشكل واضح ليس فكرة جديدة[1].

بينما يرى George (١٩٧٢) بأن التخطيط الاستراتيجي هو الأنشطة التي تقود غايات المنظمة وأهدافها واختيار الاستراتيجيات الملائمة لبلوغها[2]. في حين يرى (القطامين، ١٩٩٦) التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة[3].

في حين أن المفهوم الإداري الحديث للاستراتيجية وفقا لتعريف (Mintzberg)[4]. يشمل خمسة محاور أساسية للاستراتيجية، هي: (الاستراتيجية خطة مستهدفة، والمناورة التنافسية، والمسار الذي يوضح تسلسل الأحداث، والأعمال، والسلوكيات المتسقة للعمليات، والوضع الذي يشكل حلقة وسيطة ما بين المنظمة والبيئة، والمنظور يعكس رؤية صاحبه للبيئة ذات العلاقة).

ويرى السالم والنجار (٢٠٠٢: ١٧) أن التخطيط الاستراتيجي عملية ذهنية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي للمنظمة تبعا للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، ومدى تكيف المنظمة معها، فهو عملية لا تبدأ من فراغ بل تبدأ بعملية تحديد رسالة المنظمة، وتحليل البيئة، وتحديد الأهداف، ووضع وتطوير الاستراتيجيات، ثم تقييمها واختيار الأنسب منها للمنظمة[5].

وإن التخطيط الاستراتيجي محاولة لتحديد الفارق الدقيق بين موقف المنظمة الحالي من جهة، والموقف المستهدف من جهة أخرى وعادة ما يعبر عنها بالفجوة التخطيطية، إن التخطيط الاستراتيجي محاولة من محاولات اختراق حجب المستقبل بأساليب علمية والغوص في أعماقه لتحديد شكل المنظمة.

ويرى الباحث أن التعريف الذي وضعه كامل غراب(١٩٩٤) [6] هو أكثر التعاريف شمولا وإلماماً بجوانب الاستراتيجية الإدارية، نرى أنه خطة طويلة الأجل تتخذها المنظمة قاعدة لاتخاذ القرارات، من واقع تحديدها لمهمتها الحالية والمستقبلية، وتقوم على تحديد نطاق

---

1) George, Claude S., **The history of Management Thought**, (2nd ed.) Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.M 1972.
2) ibid.
٣) القطامين، الإدارة الإستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية، مرجع سابق.
4) Mintzberg, H., Rethinking Strategic Planning Part I: Pitfalls and Fallacies, Long Range Planning, (June 1994), 12-22.
٥) السالم والنجار، العلاقة بين وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات الصناعية الصغيرة: دراسة ميدانية في محافظة اربد، مرجع سابق.
٦) كامل غراب، **الإدارة الاستراتيجية أصول علمية وحالات عملية**، جامعة الملك سعود، ١٩٩٤.

المنتجات والأسواق التي تعمل بها، واستخدامات الموارد المتاحة لها، والتفوقات التنافسية التي تتمتع بها، والتوافق بين وظائفها الإدارية المختلفة والأنشطة المختلفة التي تمارسها بما يحقق تماسك المنظمة داخليا ويمكنها من حرية الحركة والتأقلم مع بيئتها الخارجية، والوصول إلى أهدافها وغاياتها وأغراضها الأساسية بشكل متوازن[1].

ويعرف التخطيط كما يراه (Stewart) على أنه تصميم المستقبل المؤمل، وتطوير الخطوات الفعالة لتحقيقه[2]. وهو طريقة عقلانية ومنظمة في صنع القرارات وحل المشكلات. وهو الذي يمدك بالقوة التي تحتاجها للتحكم في مستقبلك كما يعرف التخطيط على أنه وظيفة المدير التي تتضمن الاختيار بين البدائل من الأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج. وبالتالي هو قرار يحدد برنامج العمل المستقبلي في المشروع أو إحدى إداراته[3].

ولقد أصبحت الحاجة إلى تخطيط رسمي للأعمال أكثر ضرورة في القرن العشرين، عندما انتقلت المنشأة من بيئة مستقرة نسبياً إلى بيئة متغيرة تماما[4]. وخلال هذا العصر درس هنري فايول، وهو صناعي فرنسي، الوظائف الإدارية في منظمة الأعمال، واقترح فايول أن كافة المديرين يقومون بوظائف محددة تفصلهم عن الإداريين، تضمنت هذه الوظائف: التخطيط، والتنظيم، والأوامر، والتنسيق،.وكانت الوظائف التي أبرزها فايول في معظمها ذات نطاق قصير الأمد وتكتيكية، وفي النهاية أصبحت نواة مدرسة العملية الإدارية الفكرية[5].

ولاحقاً، عرف Robinson and Pearce (١٩٨٨) أكثر الوظائف الإدارية أساسيةً على أنها[6]:- التخطيط، والتنظيم، والرقابة. واقترح باحثون آخرون وظائف إدارية عديدة أخرى، مثل التوظيف[7] والتحفيز، ومع ذلك، بقي التخطيط وظيفة لا تتجزأ بالنسبة لمدرسة العملية الفكرية[8].

إن التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل، فالتخطيط الاستراتيجي هو:

---

١) غراب، المرجع ذاته.

2) Stewart, K. Shelette, Formal Business Planning and Small Business Success: A Survey of small Businesses With an International Journal of Management ; (June 2002), 190-202.

3) ibid.

٤) سيد عليوة، **إعداد خطط العمل**، ط١، مركز القرار للاستشارات، المنصورة، ٢٠٠٢.

5) Fayol, Henri, **General and Industrial Management**, London : Sir Isaac Pitman and Sons, Ltd., 1949

6) Robinson, R.B.& J.A.Pearce, Planned patterns of Strategic Behavior and Their Relationship to Business-Unit Performance, Strategic Management Journal,9, 1988, 43-60.

7) Mcfarland, Dalton E., **Management**, New York : Macmillanm 1979.

8) Newman, William H., **Administrative Action : The Techniques of Organization and Management**, Englewood Cliffs, N.J.:Prentice-Hall, NC.m 1951.

١. التبصر بملامح المنظمة في المستقبل.

٢. تصور توجهات ومسار المنظمة في المستقبل.

٣. رؤية رسالة المنظمة مستقبلا.

٤. تخيل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل فيها المنظمة[1].

تشير الدراسات التي أجراها Rainer (١٩٩٥)[2] إلى أن التخطيط الاستراتيجي يمارس على نطاق واسع بين الشركات الكبيرة، ويسهم هذا القبول والاستخدام المهم للتخطيط الاستراتيجي في المنظور الصناعي العام كما أن النمو المؤسسي يتعزز من خلال التخطيط الاستراتيجي. واقترح Schwenk (١٩٩٣) أن التخطيط هو شرط مهم للنمو التنظيمي، وأن تخطيط الأعمال الرسمي هو محدد مهم للنمو التنظيمي[3].

كما قارن عدد من الباحثين ممارسات تخطيط الأعمال للشركات الصغيرة مقابل المنشآت الكبيرة، فكانت الفرضية المقبولة هي فكرة أن التوجهات الاستراتيجية للشركات الصغيرة (صياغة الإستراتيجية، والتخطيط، واتخاذ القرار) تختلف عن تلك التي تتبناها المنظمات الكبيرة. وبشكل خاص، فإن الشركات تميل للانخراط في أساليب تكيفيه من اتخاذ القرار، أو معالجة "الإرباك"، ولا تتبع عادة الشكل التقليدي والعقلاني المكتوب من تخطيط الأعمال الذي يستلزم خططاً رسمية مدونة[4].

٣-١-٢ أ   ية التخطيط الاستراتيجي وم راته:

تنبع أهمية التخطيط الاستراتيجي من كونه يمكن المنظمات من التعرف إلى الفرص والمخاطر الموجودة في بيئتها الخارجية، بالإضافة إلى تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة التي تحدد البدائل المناسبة، واتخاذ القرارات الصائبة لتحقيق الأهداف المنشودة، وبالتالي، فإن التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمات على التأقلم مع بيئتها الخارجية والداخلية على حد سواء.

---

١) نادية العارف، **التخطيط الاستراتيجي والعولمة**، الدار الجامعية،الإسكندرية –مصر، ٢٠٠٢.

2) Rainer Fewrer and Kazem Chahar Baghi, “Strategy Development: Post,Present and Future”, Management Decision, Vol, (33), No(6), 1995,P.11.

3) Schwenk, C.R. & C.B. Shrader, Effects of Formal Strategic Planning on Financial Performance in Small A Meta – Analysis, Entrepreneurship Theory and practice, (Spring 1993), 53-64.

4) Mintzberg, op.cit., 12-22.

ومن المعلوم أنه لم تعد مشكلة التخطيط الاستراتيجي تتمثل في هل نخطط أم لا؟ إذ إن جميع المنظمات تخطط أعمالها بوسيلة أو بأخرى، ولكن المشكلة أصبحت كيف نخطط بطريقة أكثر كفاءة، حتى لا ينتج عن التخطيط ضياع جهود العاملين في المنظمة وضياع الوقت.

ويذكر الخطيب (٢٠٠٣) إن أهمية التخطيط الاستراتيجي تأتي من الفوائد الاتية[1]:

١. يساعد على رفع درجة التنبؤ بالتغيرات في البيئة المحيطة وكيفية التأقلم معها.
٢. يوضح صورة المنظمة أمام جماعات أصحاب المصالح كافة.
٣. يزود المنظمة بمرشد حول الذي تسعى لتحقيقه.

والسؤال المطروح هو لماذا نحتاج التخطيط الاستراتيجي ؟ والإجابة عنه تكمن في جملة من الأسباب التي تدفع المنظمات إلى التفكير في استخدام التخطيط الاستراتيجي والتي تتمثل بالآتي[2]:

١. اكتشاف أخطاء في عمل المنظمة تتمثل في الإخفاق في الوصول إلى النتائج المتطابقة مع الأهداف الموضوعة
٢. ظهور فجوة ملفتة للنظر في أداء المنظمة وذلك عندما تصبح نتائج الأداء بعيدة عن التوقعات قياسا بالأهداف الموضوعة.
٣. تولي مدير جديد لإدارة المنظمة يختلف في أسلوبه وطريقة قيادته للمنظمة عن الإدارة السابقة مما يترتب عليه إعادة النظر بالخطط والبرامج الموضوعة إذا ثبت عدم ملاءمتها لأهداف المنظمة.

وبطبيعة الحال هناك حاجات ضرورية تدعو لتبني التخطيط الاستراتيجي للخروج من حلقات العمل التقليدي، وهذا يتطلب وجود إدارة علمية فاعلة كفؤة، ومن هذه الحاجات والمبررات نذكر ما يأتي[3] :

١. حاجة أجهزة الإدارة العامة والخاصة إلى ضرورة إحداث التغييرات الجذرية في أساليب العمل، وتطويرها، ورفع كفاءتها، وكفاءة العناصر البشرية.
٢. يوفر التخطيط الاستراتيجي المقياس العلمي لمعرفة مدى الإنجاز الحاصل
٣. يهيئ التخطيط الاستراتيجي مناخا ديمقراطيا يسمح بالمشاركة في صنع القرار، ويفسح المجال أمام الإدارة لتحقيق الاتصال مع مختلف المستويات الإدارية.

---

١) صالح فهد الخطيب، التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ٢٠٠٣.

٢) القطامين، الإدارة الإستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية، مرجع سابق.

١) موسى اللوزي، **التنمية الإدارية**، ط٢، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٢.

٤. يقدم التخطيط الاستراتيجي خطط عمل علمية مدروسة، محددة الأنشطة والفعاليات وبالجهات المعنية بها، وبالحدود الزمنية الموضوعة لها.

وأخيراً، فإن أي منظمة مهما كان حجمها أو عمرها الزمني أو مستوى نجاحها يجب أن تقوم بمراجعة للعمليات التي تقوم بها بشكل دوري، وذلك لأن البيئة المحيطة غير أمنة من حيث تنوع المتغيرات، وتسارع الأحداث، وكثرة المفاجآت التي لو غفلت عنها أي مؤسسة ستؤدي بها حتما إلى التراجع والانهيار.

٢-١-٤ عناصر عملية التخطيط الاستراتيجي

تشمل كافة المناقشات الجادة لعملية التخطيط الاستراتيجي عدداً من العناصر الأساسية لاتخاذ قرار عقلاني والتي تتضمن الأهداف والتناغم البيئي، ومقابلة القدرات مع الفرص[1]. ويتضح من مراجعة الأدبيات، أن عناصر التخطيط الاستراتيجي لم تتغير بشكل كبير عند تطبيقها على الشركات الصغيرة بالمقارنة مع الشركات الكبيرة. وأن أبعاد عناصر التخطيط المتشابهة جرى تطبيقها على مجموعة متنوعة من المنشآت، فعلى سبيل المثال، تشابهت كثير من جوانب التخطيط في الدراسات العملية للمنشآت الكبيرة مع الشركات متعددة الجنسيات[2].

ويرى العارف أن المنظمات تعاني من بيئة شديدة التغير ومن عدم ثبات الحال، مما يزيد الحاجة إلى استخدام التخطيط الاستراتيجي الذي إذا أريد له النجاح لا بد من اعتماد العناصر والمرتكزات الأتية[3]:

١. توافر مناخ مشجع داخل المنظمة، للبدء في جهود التخطيط الاستراتيجي، مثل: مديرين ذوي خبرة في هذا المجال، وأنظمة معلومات، ونظام اتصال، والموارد المالية وغيرها.
٢. حماس أعضاء الإدارة العليا والأعضاء في باقي المستويات الإدارية للمشاركة والقيام بجهود التخطيط الاستراتيجي.
٣. وجود فريق متكامل للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي مكون من أفراد قادرين على حمل مسؤولية التخطيط.

---

1) Kramarczuk, Robert Alex, The Strategic planning and Financial Performance Relationship in Service Firms, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Minnesota, Minneapolis, 1987.
2) Hong, James, M., Long-Range Planning of U.S.-Based Multinational Corporations: A Study of Formal Planning Processes and Organizational Performance, Unpublished Doctoral Dissertation, Pace University, New York City, 1978.
٣) العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، مرجع سابق.

٤. يحتاج التخطيط الاستراتيجي إذا طبق لأول مرة إلى جهود تعريفية ومناقشات بغرض التدريب على خطواته

وطور Richardson (١٩٨٦) نموذجاً للتخطيط الاستراتيجي خلال دراسته للتخطيط الاستراتيجي والأداء المالي للمنشآت الأمريكية، تألف النموذج من ثمان خطوات لعملية التخطيط الاستراتيجي[1]، يشير النموذج إلى أن المكونات الثمانية لعملية التخطيط الاستراتيجي ذات أهمية متساوية في التأثير على أداء المنشأة وتتمثل في :

١- تحديد الغايات وبيانها [2].
٢- تحديد الأهداف والغايات[3].
٣- تحليل البيئة الخارجية[4].
٤- تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف[5].
٥- تطوير استراتيجيات بديلة [6].
٦- اختيار مسار العمل[7].
٧- تطبيق الاستراتيجيات المختارة [8].
٨- التطوير والرقابة على عملية التخطيط الاستراتيجي[9]. وبناء على هذا المدخل متعدد الأبعاد للتخطيط الاستراتيجي بالنسبة للمنشآت الكبيرة، من المتوقع أن يثبت أنه ملائم وعملي ومفيد للشركات الصغيرة.

في حين نجد أن خليل (١٩٩٤) قد قسم خطوات التخطيط الاستراتيجي إلى ثمان خطوات رئيسة، هي[10]:

١. تحديد رسالة المنظمة وأهدافها.

---

1) Richardson, Woodrow David, An Investigation of Strategic Planning and Financial Performance of selected U.S. Businesses, Unpublished doctoral dissertation, University of Arkansas, Fayetteville, 1986.

2) Godiwalla, Y.M. & W.A. Meinhard, Environmental Scanning, Does it Help The Chief Executive. Long Range Planningm 13, (October 1980), 87-99.

3) Glueck, William F., **Management**, Hinsdale, Illinois: The Dryden Press, 1980.

4) Stevenson, Howard H., Resource Assessment: Identifying Corporate Strengths and Weaknesses, Handbook of Business Strategy, 1985, 1-30.

5) Rosenkrans, Friedrich, **An Introduction to Corporate Modeling**, Durham, North Carolhna: Duke University Press, 1979.

6) Glueck, op.cit.

7) Thompson, Arthur A. Jr. & A.J. Strickland, III, **Strategic Management**, Plano, Texas: Business Publications, Inc., 1984.

8) Steiner, George A., Strategic Planning, **What Every Manager Must Know**, New York: The Free Press : A Division of Macmillan Publishing Co., Inc., 1979.

9) Glueck, op.cit.

١٠) نبيل خليل، **التخطيط الاستراتيجي**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ١٩٩٤.

٢. تحديد السمات والخصائص العامة للمنظمة.

٣. تحديد البيئة الخارجية الحالية (إعداد التنبؤات بشأن البيئة المستقبلية).

٤. القيام بمراجعة الموارد والتركيز على نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة.

٥. تنمية الاستراتيجيات البديلة والتكتيكات والتصرفات الأخرى.

٦. اختيار الاستراتيجيات وتقييمها.

٧. اختبار مدى الاتساق.

٨. إعداد الخطط الموقفية أو البديلة.

وبالإضافة إلى عناصر التخطيط الثمانية ل Richardson، بدأ العديد من الباحثين بدراسة التخطيط الاستراتيجي في البداية من خلال تحديد فلسفة الشركة. واعترف lueck (١٩٨٠)[1] كذلك بأهمية التطبيق والتقييم في عملية التخطيط الاستراتيجي، وقدم باحثون أكاديميون آخرون أبعاداً إضافية للتخطيط[2]. مثلاً، قدم Chandler (١٩٦٢) "الأهداف والغايات طويلة الأمد" في عمليات التخطيط الموصى بها[3]. وأدرج Ansoff (١٩٩٤)، وغيرهم بُعد الزمن باعتباره عنصر رئيس لعملية تخطيط الأعمال[4]، في حين نظر Denning(١٩٧١) للتخطيط الاستراتيجي كعملية تتألف من[5]:-

١. التقييمات البيئية للتهديدات والفرص.

٢. تحليل نقاط القوة-الضعف التشغيلية.

٣. توليد البدائل الاستراتيجية.

٤. تقييم البدائل.

٥. القرارات التي تتعلق باستراتيجيات الشركة وبرامجها.

ويوصي Still (١٩٧٤) بالجوانب الأساسية الآتية لعملية التخطيط العقلانية[6]:

١. متخذ قرار

٢. وجود قيم وأهداف تنظيمية والاعتراف بها، وفهمها، وتطبيقها.

٣. مجموعة من البدائل ذات لصلة.

---

1) Glueck, op.cit.
2)ibid.
3) Chandler, A.D., Strategy and Structure, Cambridge, Mass: MIT Press, 1962.
4) Ansoff, H. Igor, Comment On Henry Mintzberg`s "Rethinking Strategic Planning," Long Range Planning, (June 1994), 31-33.
5) Denning, Basil W., **Corporate Planning : Selected Concepts**.. London: McGraw-Hill Book Company, 1971.
6) Still, op.cit.

٤. المعلومات والمعرفة.

٥. التحليل والتركيب التي تمكن متخذ القرار من التمييز بين البدائل.

ولكي ينجح التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهدافه يوصي اللوزي بتوافر مجموعة من المقومات والشروط الأتية [1]:

١. المشاركة الواسعة : ويقصد بها ضرورة توافر قاعدة للمشاركة الواسعة في التخطيط الاستراتيجي في كل المجالات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والإدارية وغيرها.

٢. المعلومات : يعد توافر قاعدة معلوماتية عنصرا أساسيا لنجاح التخطيط، حيث يشير غياب هذه القاعدة إلى عدم توافر الموضوعية والمنهجية العلمية في التخطيط الاستراتيجي.

٣. الإرادة السياسية: وهي القناعة الصادقة، والنهج الواضح بضرورة استخدام التخطيط الاستراتيجي، والابتعاد عن العشوائية والأغراض الدعائية.

إن التخطيط الاستراتيجي لا يأتي دفعة واحدة بل يتضمن مراحل عدة حتى يصل إلى شكله النهائي، ولذلك لا بد من ربط كل أنواع الخطط ضمن هيكلية معينة حتى يصل إلى الشكل النهائي للتخطيط الاستراتيجي[2].

٢-١-٥ اذج التخطيط الاستراتيجي

تمتلئ أدبيات التخطيط الاستراتيجي بالعديد من النماذج المختلفة لعملية التخطيط الاستراتيجي. ففي عام ١٩٦٢، دافع رابوبورت وودرو عن مدخل رياضي للتخطيط طويل الأمد. وفي السنة التالية، طور معهد ستانفورد للأبحاث (SRI) مدخل (SRI) للتخطيط طويل الأمد والذي استخدمته بالتالي العديد من الشركات المتعددة الجنسيات الرئيسة المقيمة في الولايات المتحدة. يشجع نموذج (SRI) مستويات الإدارة كافة على المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي، وأصبح له سمعة كونه سهل الاستخدام عبر المنظمة وفعال في تكامل المجالات الوظيفية [3].

ركزت معظم النماذج التي تتعلق بتخطيط الأعمال الرسمي على مجال الأعمال الكبيرة والتخطيط المؤسسي. مثلاً، يقترح Hofer (١٩٧٥) نظرية الاحتمال (contingency)

---

١) اللوزي، مرجع سابق.

٢) السالم والنجار، مرجع سابق.

3) Hong, op.cit.

لصياغة إستراتيجية المنشأة[1]، وبعدها طور Richardson (١٩٨٦) نموذجاً للتخطيط الاستراتيجي من ٨ خطوات لمنشآت أمريكية مختارة[2].

ويقترح Allio & Malcolm (١٩٧٩) عدداً من نماذج التخطيط المؤسسي مثل نموذج المدخلات-المخرجات والذي استخدم في التنبؤ بالبحث العام عن الفرص المؤسسية[3]. يصور نموذج تخطيط المدخلات-المخرجات عملية التخطيط كعملية تكرارية خطوة فخطوة للتفكير والعمل المترابطين، تنتقل كل مرحلة منطقياً من المرحلة السابقة وتتقدم إلى التالية كلما أصبحت عملية التخطيط أوضح.

وغالبا ما تؤثر الاتجاهات الشخصية للإدارة العليا وطبيعة رؤيتها للعالم الخارجي على نمط التخطيط الاستراتيجي واتجاهه. وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين ثلاثة أنماط للتخطيط الاستراتيجي على النحو الأتي[4]:

١. التخطيط الدفاعي: يتكيف هذا النوع من التخطيط مع معطيات البيئة الخارجية ومتغيراتها، وبالتالي يركز التخطيط الدفاعي على التوصل إلى حلول ملائمة لمواجهة المشاكل القائمة، وبذلك يكون هذا النمط مركزا أكثر من أنه شاملا.
٢. التخطيط الريادي: يكشف هذا التخطيط المستقبل، ويحاول التعرف إلى المشكلات الكامنة قبل وقوعها، والبحث عن فرص جديدة، ويميل هذا النمط إلى أن يكون عاما أكثر من كونه مركزا.
٣. التخطيط التحليلي: يعتمد هذا النوع من التخطيط على المسح البيئي الموضوعي، وما يفصح عنه هذا المسح من معلومات ومؤشرات، ويتضمن هذا النوع محاولة البحث عن فرص جديدة، وكذلك مواجهة المشكلات القائمة بالحلول الملائمة، ويكون هذا النمط مركزا وشاملا في نفس الوقت.

٢-١-٦ مسؤولية عملية التخطيط الاستراتيجي

من المعروف أن مسؤولية التخطيط الاستراتيجي تقع على عاتق الإدارة العليا في المنظمة في القطاعات كافة وفي الأجهزة الحكومية تحدد هذه المسؤولية في شخص الوزير والأمين العام للوزارة ومساعدي الأمين العام إن وجدوا والمديرين العامين التابعين للوزارة.

1) Hofer, op.cit., 261- 283.
2) Richardson, op.cit.
3)Allio, Robert J. & Malcolm W. Pennington, **Corporate Planning : Techniques and Applications,** New York: American Management Association, 1979.
٤) سعد ياسين، **الإدارة الإستراتيجية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٢.

وتقوم الإدارة العليا بدور مهم في إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي بدءا من الخطوة الأولى، وانتهاء بأخر مراحل التنفيذ والتقييم والرقابة، ويمكن تلخيص هذه الأدوار بالاتي[1]:

١. تبنى جهود التخطيط الاستراتيجي، وحث الجميع على المشاركة الايجابية.
٢. وضع نظام متكامل للتخطيط الاستراتيجي يتصف بالوضوح وسهولة الفهم وتوزيع الاختصاصات.
٣. نقل تصورات جماعات المصالح عند وضع الاستراتجيات.

كما وتعتبر الإدارة العليا في المنظمات كافة هي المسئول الرئيس عن عملية التخطيط الاستراتيجي، إلا أن سعي الإدارة العليا لتحقيق التناسق والتكامل بين أهداف الشركة ومواردها البشرية أدى إلى إشراك المديرين والمسئولين الآخرين في وضع الخطط الإستراتيجية طبقا للأسلوب المتبع بالمنظمة وعادة ما يمارس التخطيط الاستراتيجي من خلال أربعة أساليب:

١. أسلوب التخطيط من أسفل إلى أعلى : ويتم بان تطلب الإدارة العليا من مديري الأقسام والإدارات تقديم خططهم السنوية والمعلومات حول المبيعات والإرباح، وبعد ذلك تقوم الإدارة العليا بإجراء التعديلات اللازمة وتضع خطط ملائمة طبقا للوضع.
٢. أسلوب التخطيط من أعلى إلى أسفل : يهم هذا الأسلوب المنظمات التي تتسم بالمركزية، حيث تقوم الإدارة العليا في هذه المنظمات بعملية التخطيط الاستراتيجي، وتعد الخطط وترسلها إلى الادارت والأقسام ليتم تنفيذها، أما المنظمات اللامركزية تقوم الإدارة العليا بوضع الخطوط العريضة والتوجهات الرئيسة، وتترك التفاصيل للإدارات والأقسام.
٣. المزج بين الأسلوبين السابقين : غالبا ما تتبع المنظمات الكبرى هذا الأسلوب ووفقا له يتم المزج بين الأسلوبين من خلال التنسيق بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية الوسطى.
٤. أسلوب فريق التخطيط : تعين المنظمة فريق من المخططين الاستراتيجيين يقومون بوضع خطط مكتوبة تتضمن تحليل وضع الشركة وما يجب أن يحال إليه.

وهكذا نرى أن الأسلوب الذي تتبعه المنظمات في عملية التخطيط الاستراتيجي يعكس لنا من هو المسئول عن عملية التخطيط الاستراتيجي.

٢-١-٧ الاختلاف بـ التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل الأمد :

يتعامل الكثير من الإداريين مع التخطيط الاستراتيجي، والتخطيط طويل الأمد على أنهما يحملان نفس المعنى، إلا أنه توجد عدة اختلافات بينها، منها:

---

١) العارف، مرجع سابق.

١. يقوم التخطيط طويل الأمد على افتراضات حدثت في الماضي، ويعتمد على التحليل العقلاني، والتوقع، والاحتمالات للتطور التكنولوجي، والبيئي، والاقتصادي، أي أن المستقبل امتداد للماضي، ويمكن التنبؤ به[1]، أما التخطيط الاستراتيجي، فهو تنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة في المنظمة، وتحديد ما يجب عمله للتكيف مع الاتجاهات، بينما التخطيط طويل الأمد لا يشجع المديرين على التفكير الاستراتيجي، ولا السيطرة على مستقبل المنظمة أو التفكير فيما يجب أن تكون عليه المنظمة مستقبلا.

٢. يقوم التخطيط الاستراتيجي على التبصير برسالة المنظمة وبأهدافها وبمسار الرئيس، وتحديد العمليات والأنشطة اللازمة لتحقيق ذلك، وأنه محاولة لتحديد الفرق بين موقف المنظمة الحالي والموقف المستهدف من جهة أخرى[2].

٢-١-٨ العلاقة بـ التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية

هناك العديد ممن يستخدمون مصطلح التخطيط الإستراتيجي، والإدارة الإستراتيجية على أنها مصطلح واحد، وهذا ليس صحيحاً، التخطيط الاستراتيجي يتضمن صياغة الإستراتيجية، أما الإدارة الاستراتيجية، فقد عرفها الكايد بأنها : تلك الأنشطة الإدارية الضرورية لصياغة وتقييم ورقابة الاستراتيجيات المؤسسية والخطط الإستراتيجية والغايات والأهداف التي صممت من أجل تحقيقها[3]، لذلك تعد الإدارة الاستراتيجية أكثر شمولا، حيث أن التخطيط الاستراتيجي أحد أجزائها، حيث يعد أحد أهم أجزائها ووظائفها الأساسية في عالم المنظمات الحديثة[4].

ولقد ظهر التخطيط الاستراتيجي قبل الإدارة الاستراتيجية، وساد حتى نهاية السبعينيات في ظل افتراض مؤدينه سهولة التنبؤ بالمستقبل لأجل طويل وقد تطور في هذه المرحلة إلى ما يسمى بالإدارة الاستراتيجية التي تعتبر أكثر شمولية[5].

من حيث المفهوم تم التطرق لمفهوم التخطيط الاستراتيجي في موضع خاص به، أما الإدارة الاستراتيجية، فقد عرفها (كوتلر، ١٩٩٧)[6] بأنها العملية التي يتم من خلالها تحديد

---

١) عبد السلام أبو قحف، **سياسات الأعمال والإدارة ألاستراتيجيه**، الدار الجامعية،١٩٩٢،ص٢٦٤.

٢) فلاح حسن الحسيني، **الإدارة الإستراتيجية - مفاهيمها- مداخلها - عملياتها المعاصرة**،عمان، دار وائل للنشر،٢٠٠٠.

٣) زهيد الكايد،" الإدارة الإستراتيجية" معهد الإدارة العامة، عمان-الأردن، ١٩٩٥، ص١.

٤) حمامي والشيخ، مرجع سابق.

٥) مركز الخبرات المهنية للإدارة، "منهج الإدارة العليا،التخطيط الاستراتيجي لفريق الإدارة العليا"ن ٢٠٠٢.

6) Kotler, P., **Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control**, 9th ed., Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall International Inc., 1997.

العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها وصياغتها، من خلال تنمية غايات واستراتيجيات للنمو وأهدافها، وتحديد محفظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها المنظمة.

وهي كذلك مجموعة من القرارات تؤدي إلى صياغة استراتيجية أو استراتيجيات عدة بعد وضعها موضع التنفيذ على تحقيق النجاح الاستراتيجي تجاه الوصول إلى أهداف المنظمة ورسالتها[1].

ويؤكد ياسين (٢٠٠٢)[2] الاختلاف والارتباط بين المفهومين بأن الإدارة الاستراتيجية تعد ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وتوسيع لنطاقه وإغناء لأبعاده. وأصبح التخطيط الاستراتيجي عنصرا مهما من عناصر الإدارة الاستراتيجية بحد ذاتها، لأن الإدارة الاستراتيجية تعني إدارة التغيير التنظيمي، وإدارة الثقافة التنظيمية، وإدارة البيئة، وإدارة الموارد في نفس الوقت، وحيث أن هدف التخطيط الاستراتيجي النهائي هو وضع الخطة، فإن الإدارة الإستراتيجية تذهب لما هو أبعد من التخطيط الاستراتيجي لتطوير آليات لتنفيذ الاستراتيجيات[3].

كذلك، فإن التخطيط الاستراتيجي يساعد المديرين على وضع الأولويات للتعامل مع القضايا الرئيسة التي تواجه المنظمة، ويزود المنظمة بنظام أفضل لتقييم الأداء، ويؤدي أيضا إلى اتخاذ القرارات بنظام عقلاني.

إن التخطيط الاستراتيجي محاولة لتحديد الفارق الدقيق بين موقف المنظمة الحالي من جهة والموقف المستهدف من جهة أخرى وعادة ما يعبر عنها بالفجوة التخطيطية، والتخطيط الاستراتيجي محاولة من محاولات اختراق حجب المستقبل بأساليب علمية، والغوص في أعماقه لتحديد شكل المنظمة[4].

بينما الإدارة الاستراتيجية هي مجموعة من القرارات تؤدي إلى صياغة إستراتيجية أو استراتيجيات عدة تساعد بعد وضعها موضع التنفيذ على تحقيق النجاح الاستراتيجي باتجاه الوصول إلى أهداف المنظمة ورسالتها[5].

---

١) كـاظم الركابـي، الإدارة الإسـتراتيجية وأثـرها في نجاح المنظمات العراقية: دراسة ميدانية على عينة من مديري المنشآت الصناعية العراقية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، ١٩٩٩.

٢) ياسين، مرجع سابق.

٣) مي سمردلي، مشاركة الإدارة الوسطى في استراتيجيات منظمات الأعمال الأردنية: دراسة استطلاعية تحليلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، ٢٠٠٠.

٤) كاظم الركابي، مرجع سابق.

٥) كاظم الركابي، المرجع ذاته، ص١٠

وعمليا لا بد من توثيق التخطيط الاستراتيجي بمراحله المختلفة، والعمل على إشراك العاملين في المستويات الإدارية كافة في اتخاذ القرارات من أجل تشجيع التفكير الاستراتيجي في مختلف أنحاء المنظمة، خاصة بعد ظهور التغيرات المتسارعة وظهور المنظمة المتعلمة[1].

وهي أيضا كما عرفها السالم والنجار (٢٠٠٢)[2] عملية تطوير العلاقة وصيانتها بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تطوير وتحديد غايات وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط لمحفظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة.

وكما عرفها الحملاوي بأنها اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد اتجاه مستقبل المنظمة ووضع هذه القرارات موضع التنفيذ[3].

وبهذا نخلص إلى خطأ الظن بأن الإدارة الإستراتيجية هي ذاتها التخطيط الاستراتيجي، فالفرق بين المفهومين واضح كما أسلفناه.

---

١) سمردلي، مرجع سابق، ص٦

٢) السالم والنجار، مرجع سابق.

٣) محمد رشاد، الحملاوي، التخطيط الاستراتيجي، مكتبة عين شمس، القاهرة.

ا زء الثا

ليل البيئة ا ارجية للمنظمة

٢-٢-١مقدمة

حتى يتم السيطرة على المتغيرات البيئية بأبعادها وأشكالها كافة لا بد من القيام بعملية التحليل البيئي لها لتوفر أكبر قدر من المعلومات وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية، ومعرفة مصادر مكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر، أو أجزاء فرعية وفهم علاقات التأثير فيما بينها من جهة وبينها وبين المنظمة من جهة أخرى[1].

٢-٢-٢ صياغة الإستراتيجية

يتطلب تحسين مستوى ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المنظمة وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي يتناسب مع خصائصها والظروف الخاصة بها وبإمكانياتها، وجعل هذا النظام مرنا وبسيطا بحيث يسهل استخدامه في الأوقات العادية والاستثنائية، ويحفز على الإبداع في التعامل مع المتغيرات البيئية، فتكون المنافع الناتجة عنه أعلى بكثير من تكاليفه[2]. وذلك بعدم الدخول إلى التفصيلات الكثيرة في الخطة الاستراتيجية، لأنه عندما تتضمن الخطة الإستراتيجية تفصيلات كثيرة يؤدي إلى ضياع الأهداف الرئيسة.

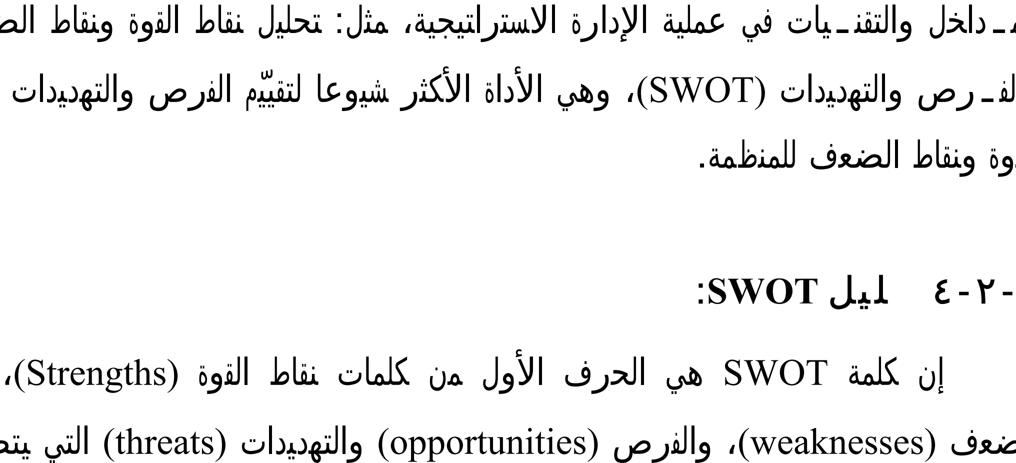
٢-٢-٣ تطوير الاستراتيجية

تعد عملية تطوير الاستراتيجيات غاية في الأهمية، إذ تتم من قبل المجموعة التي تمثل الإدارة العليا في المنظمة لكونها عملية احتراف وتعلم مستمدة من خلال ما يحدث، حيث تتطلب استمرارية في الاستجابة للمتغيرات البيئية الحاصلة، وتعلم كيف ومتى يكون التغيير مع مرور الوقت [3] بحيث تحقق الاستراتيجية الأهداف الرئيسة للمنظمة ويجب أن تتمتع الإستراتيجية المعتمدة بالمرونة اللازمة لتغير بعض أهدافها الرئيسة في حال حدوث ظروف

---

١) ياسين، مرجع سابق.
٢) أيوب، مرجع سابق، ص٤٦٤.
٣) العمر، مرجع سابق.

غير متوقعة، كما ويجب أن تراجع الخطة الإستراتيجية سنوياً وتنقح طبقا للمعلومات والمستجدات، مما ينعكس على نجاح وفاعلية الخطة الاستراتيجية.



وبما أنه يمكن التعبير عن الإدارة الاستراتيجية بأنها القرارات والإجراءات التي تتخذها إدارة المنشأة بالتشاور مع المستويات كافة داخل المنظمة، لتتوصل إلى نشاطات طويلة الأمد تتناسب مع المنظمة، فإنه يمكننا تحليل الحالات الاستراتيجية عن طريق العديد من المداخل والتقنيات في عملية الإدارة الاستراتيجية، مثل: تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف، والفرص والتهديدات (SWOT)، وهي الأداة الأكثر شيوعا لتقيّيم الفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف للمنظمة.

٢-٢-٤ تحليل SWOT:

إن كلمة SWOT هي الحرف الأول من كلمات نقاط القوة (Strengths)، نقاط الضعف (weaknesses)، والفرص (opportunities) والتهديدات (threats) التي يتضمنها أي مشروع أو مجازفة تجارية. وهو يشمل تحديد الهدف من المجازفة التجارية أو المشروع، وتحديد العوامل الداخلية والخارجية المواتية وغير المواتية لتحقيق ذلك الهدف. وتعزى التقنية إلى آلبيرت همفري الذي قاد مشروع بحث في جامعة ستانفورد في ستينيات وسبعينيات القرن العشرين باستخدام بيانات من شركات مجلة فورتشن ٥٠٠[1].

وإن كل برنامج، من ضمن العمليات التشغيلية، والخطة الإدارية، وخصائص التطوير لها نقاط قوة وضعف وفرص وتهديدات. ويقصد بتحليل SWOT تعظيم نقاط القوة والفرص، وتقليل التهديدات الخارجية، وتحويل نقاط الضعف إلى نقاط قوة، والاستفادة من الفرص إلى جانب تقليل نقاط الضعف الداخلية والتهديدات الخارجية. ولقد صمم تحليل،SWOT ليستخدم في المراحل الأولية من اتخاذ القرار من جانب، وكمبشر بالتخطيط الإداري الاستراتيجي من جانب آخر. فعلى المستخدمين أن يقوموا به أفراداً وجماعات. والتحليل الجماعي الفعال يقدم الحقائق ويوضحها ويحدد العوامل والأهداف الرئيسة، وبالتالي يركز على المناقشات حول الصياغة الإستراتيجية فيما يتعلق بأي تنظيم مقترح[2].

---

1) Dysonm R.G., Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick, European Journal of Operational Research, 152, 2004, pp. 631–640.

2) Houben, G. K., Lenie, K. Vanhoof, A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises, Decision Support Systems, 26, 1999, pp. 125–135.

وتحليل SWOT هو عملية استكشاف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بناء على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها والفرص والتهديدات. وهذا يشمل التحليل البيئي±عملية مسح بيئة الأعمال بالنسبة للتهديدات والفرص (العوامل الخارجية)، والتحليل التنظيمي± عملية تحليل نقاط القوة والضعف للشركة (العوامل الداخلية) [1].

ويعـد تحليل (SWOT) أداة مهمة لدعم اتخاذ القرار، ويستخدم كثيرا كوسيلة لتحليل البيـئة الداخلـية والبيـئة الخارجية للمنظمة، وتعمل هذه الأداة على تحديد نقاط القوة، ونقاط الـضعف، والفـرص والتهديدات لتمكين المنظمة من بناء استراتيجيات تعتمد على نقاط القوة لـديها، ومحاولـة تجنب نقاط الضعف واستغلال الفرص التي لديها حتى تتمكن من مواجهة التهديدات.

ويـتم تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف من خلال تقييم البيئة الداخلية والخارجية، بينما تـحدد الفرص والتهديدات من خلال تقييم البيئة الخارجية.و يقوم تحليل (SWOT) بتلخيص العـوامل الداخلية والخارجية الأكثر أهمية التي قد تؤثر في مستقبل المنظمة وتسمى بالعوامل الإستراتيجية.

وفي تحليل SWOT، يتم دراسة الموارد المتاحة واستخدامها المحتمل من وجهة نظر اقتصادية واجتماعية. ومع ذلك، فإن هدفه الرئيس في عملية التخطيط هو الحصول على دعم للقرار الذي سيستخدم في اختيار الاستراتيجية التي سيتم إتباعها.

وفي دعم القرار، يتم إنتاج المعلومات حول موقف القرار، وحول الخيارات البديلة للإجراء والنتائج[2]، إن البدائل والمعلومات المتاحة حول النتائج المرتبطة بهذه البدائل، والمفاضلة بين هذه النتائج هي المعايير الثلاثة التي يجب مراعاتها في اتخاذ القرار. ويجب أن يكون كل جانب من المعلومات قوياً بحيث يمكن اختيار البديل الأفضل. كما يمكن استخدام SWOT لتحليل البيئات الداخلية والخارجية، من أجل تحقيق مدخل نظامي، ودعم اتخاذ القرار بحيث إذا استُخدم بشكل صحيح، يمكن أن يقدم الأساس لصياغة استراتيجية ناجحة. وكان المقصود أن يقدم تحليل SWOT إطارا لتحليل الموقف وتطوير استراتيجيات وتكتيكات ملائمة، وأساساً لتقييم القدرات والكفايات الأساسية، وأدلة ومفتاحا للتغيير والنجاح، وحافز للمشاركة في التجربة الجماعية[3].

---

1) Expert Choice, Analytical Hierarchy Process (AHP) Software, Version 9.5, Expert Choice, Pittsburg, 2000.
2) ibid.
3) Houben, op.cit., pp. 125–135.

ويقوم الاستخدام الآخر لـ SWOT عادة على التحليل النوعي والكمي للعوامل الداخلية والخارجية، وكذلك على القدرات ويجب أن يكون تحليل SWOT مرناً، إذ تتغير الأوضاع مع الزمن وينبغي تحديث التحليل باستمرار. إضافة إلى ذلك، فإن تحليل SWOT ليس مرهقاً، ولا يستغرق وقتاً، وهو فعال إلى حد كبير، والسبب هو بساطته.

كما أنه من الضروري ملاحظة أن العوامل الداخلية هي ضمن نطاق سيطرة المنظمة، مثل: العمليات، والمالية، والتسويق، والمجالات الأخرى. بينما العوامل الخارجية هي خارج سيطرة المنظمة، مثل: العوامل الاقتصادية، والسياسية، والتكنولوجيات الجديدة، ومنافسيها.

٢-٢-٤-١ براعة SWOT:

تكمن براعة SWOT في مقابلة عوامل داخلية وخارجية محددة، الأمر الذي يخلق مصفوفة استراتيجية مفهومة كالأتي[1]:

١. الأعظم- الأعظم (S/O): هذه التوليفة تبين نقاط الضعف والفرص أمام المنظمة. وبشكل أساسي، ينبغي على المنظمة أن تجاهد لتعظيم نقاط القوة لديها للاستفادة القصوى من الفرص الجديدة.

٢. الأعظم-الأقل (SIT): هذه التوليفة تبين نقاط قوة المنظمة بالنظر إلى التهديدات، مثلاً من المنافسين. وبشكل أساسي، على المنظمة أن تجتهد لاستخدام نقاط القوة لديها من أجل تجنب أو تقليل التهديدات.

٣. الأقل-الأعظم (W/O): هذه التوليفة تبين نقاط الضعف للمنظمة إلى جانب الفرص، وهي بذل الجهد للتغلب على نقاط ضعف المنظمة من خلال الاستفادة القصوى من الفرص الجديدة.

٤. الأقل- الأقل (WIT): هذه التوليفة تبين نقاط ضعف المنظمة من خلال المقارنة مع التهديدات الخارجية الراهنة. وهذه الاستراتيجية هي الاستراتيجية الأشد قوة لتقليل نقاط الضعف الداخلية للمنظمة، وتجنب التهديدات الخارجية.

1) Stewart, op.ci., pp. 681–694.

٢-٢-٥ البيئة ا ارجية

تتألف البيئات الداخلية والخارجية من متغيرات كثيرة يكون منها داخل المنظمة، ومنها خارجها. ولا يكون هناك لإدارة المنظمة أي تأثير على المدى القصير على أي نوع من هذه المتغيرات.

والتوقع هو أداة مبدئية لتحليل الأساليب، ولتطوير عملية التوقع واكتشاف الأساليب والأحداث الرئيسة لابد من الفحص البيئي والمراقبة البيئية، ويجب أن يجمع المديرون أيضا ويوزعون معلومات المنافسين بحذر، وهذه المعلومات التي جمعت من هذه الأنشطة الثلاثة (التوقع، والفحص البيئي، والمراقبة البيئية) مهمة في تطوير التوقعات والسيناريوهات، لتقليل تهديدات حالية ومستقبلية، بالإضافة إلى استغلال الفرص.

وحتى نتمكن من فهم بيئة العمل لمنظمة معينة لا بد من تحليل البيئة العامة، وقطاع الشركة والبيئة التنافسية. وبشكل عام يظهر التنافس بين الشركات من القطاع الواحد، ويتكون القطاع من مجموعة من الشركات التي تنتج منافع أو منتجات متشابهة، تباع إلي زبائن متشابهين، وباستعمال طرق إنتاج متشابهة. والطريقة الأساسية للإدارة الإستراتيجية الناجحة هي جمع معلومات الصناعة المتراكمة وفهم الحركة التنافسية بين الشركات المختلفة في صناعتك.

وإن التقنية الأساسية لتحليل الشركة وصناعتها هي الدراسة التحليلية. بحيث تقوم على نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات. وتقدم الدراسة التحليلية إطار عمل لتحليل هذه العناصر الأربعة في البيئة الداخلية والخارجية للشركة، وتزود المادة الخام الأساسية من الظروف داخل شركتك والبيئة المحيطة بها، ويشير جزء نقاط القوى ونقاط الضعف إلى الظروف الداخلية للشركة، بينما تعتبر الفرص والتهديدات ظروف بيئية خارجية بالنسبة إلى الشركة، فهي ممكن أن تكون عوامل إما في البيئة العامة أو في البيئة التنافسية.

وإن الفكرة العامة للدراسة التحليلية هي أنه يجب أن تبنى استراتيجية الشركة على:

١- قواها.

٢- المحاولة لمعالجة الضعف بالشركة أو العمل حولها.

٣- استغلال الفرص البيئية.

٤- حماية الشركة من التهديدات.

وعلى الرغم من بساطة منهج الدراسة الظاهرة، إلا أنه أصبح شائعا كثيرا لأسباب عدة: أولا، لأنه يجبر المديرين على مراعاة العوامل الداخلية والخارجية معا في وقت واحد. ثانيا، تشديده على تمييز الفرص والتهديدات مما يجعل الشركة تتصرف بنشاط احترافي، بدلا

من نشاط تفاعلي. ثالثا، يزيد الوعي حول دور الاستراتيجية في خلق تلاءم بين الظروف البيئية ونقاط القوة والضعف الداخلية للشركة. وأخيرا، بساطة هذه الطريقة تقوم على الإنجاز بدون التضحية بالقوة التحليلية.

٢-٢-٦ البيئة العامة

تتكون البيئة العامة من العوامل التي تملك تأثيرات مفاجئة على إستراتيجية الشركة، فيكون للشركة مقدرة ضئيلة لتوقع الأساليب والأحداث في البيئة العامة، وأيضا مقدرة ضئيلة للسيطرة عليها[1].

وتقسم البيئة العامة إلى ستة عناصر: الخصائص السكانية، والاجتماعية الثقافية، والسياسية القانونية، والتقنية، والاقتصادية، والعالمية.

١- الخصائص السكانية

إن الخصائص السكانية من أسهل العناصر فهما، وهي قابلة للقياس بالنسبة للبيئة العامة، حيث يعد السكان الأساس للعديد من التغيرات في المجتمع. وتتضمن الخصائص السكانية عوامل، منها: كبر عدد السكان، والرفاهية،وتغييرات في التنشئة الأخلاقية، والتوزيع الجغرافي للسكان، والتفاوتات في مستوى الدخل، ويتفاوت تأثير الاتجاه السكاني عبر الصناعات مثل كل أقسام البيئة العامة [2].

٢- الاجتماعية الثقافية

تؤثر القوة الاجتماعية الثقافية في القيم، الاعتقادات وأسلوب حياة المجتمع.

٣- السياسية القانونية

تؤثر العمليات السياسية والقانونية في التعليمات البيئية التي يجب أن تمتثل بها الصناعات، وبعض القوانين المهمة من ميدان السياسيين\القانونيون تضمن معالجة الضرر أو إصلاحه، ويمكن أن يكون للقانون الحكومي تأثير ووقع مهم على سياسة الشركات[3].

---

1) Dean, T.J., Brown, R.L., & Bamform, C.E., Differences in large and small firm responses to environmental context: Strategic implications from a comparative analysis of business formations, Strategic Management Journal, 19, 1998, pp. 709-728.
2) Colvin, G., How to beat the boomer rush, Fortune, August 18, 1997, pp. 59-63.
3) Watkins, M.D., Government games, MIT Sloan Management Review, 44(2), 2003, 91-95.

٤- التقنية

تؤدي التطورات في التقنية إلى خلق المنتجات والخدمات الجديدة، وتقوم بتحسين طريقة إنتاجهم وتوزيعهم لغاية الاستعمال. وأيضا من الممكن أن يخلق الابتكار صناعات جديدة كليا، وان يعدل حدود الصناعات الموجودة ويغيرها.

والتطور التكنولوجي الآخر المهم هو التركيب بين المعلومات التقنية والانترنت، الذي لعب الدور الرئيس في تحسين معدل الإنتاج[1].

٥- الاقتصادية

للاقتصاد تأثير على كل الصناعات، من الموردين للمواد الأولية إلى مصنعي السلع التامة الصنع والخدمات، بالإضافة إلى كل المنظمات التي تنتج الخدمة، وتبيع بالجملة، وبالمفرد. تتضمن نظام المؤشرات الاقتصادية أسعار الفائدة، ومعدلات البطالة، ومؤشر أسعار المواد الاستهلاكية، والناتج المحلي الإجمالي، وصافي الدخل المتاح.

٦- العولمة

هناك اتجاه متزايد للشركات للتوسع بعملياتهم وتسويقها وصولا لما بعد حدود بلادهم. وتوفر العولمة كلتا الفرصتين لدخول الأسواق الاحتمالية الأكبر، وموارد واسعة من عوامل الإنتاج، مثل: المواد الأولية، والعمال، والمديرين الماهرين، والتقنيين المحترفين، بينما تجلب مثل هذه المحاولات العديد من المخاطر الاجتماعية، والسياسية، وأيضا الاقتصادية.

٢-٢-٧ العلاقات بـ العوامل البيئة العامة

تتفاوت تأثيرات الاتجاهات أو الأحداث في البيئة العامة عبر الصناعات.

٢-٢-٧-١ البيئة التنافسية

بالإضافة إلي البيئة العامة، يجب أن يدرس المديرون أيضا البيئة التنافسية (وأحيانا يمكن أن تسمى بيئة الصناعة) وكيف أنها تتأثر طبيعة المنافسة في الصناعة، بالإضافة إلى ربحية الشركة. وفي أغلب الأحيان، في التطورات في البيئة التنافسية، تشمل البيئة التنافسية العديد من العوامل المهمة فيها إلى استراتيجية الشركة، وتتضمن هذه الإستراتيجية المنافسين والزبائن والموردين.

---

1) Lataif, L.E., B-Schools and the common good, BizEd, March/April 2006, 36-39.

٢-٢-٧-٢ القوى الخمسة لبوتر " نموذج منافسة الصناعة"

يشرح نموذج بورتر لمنافسة الصناعة البيئة التنافسية خمسة شروط تنافسية أساسية هي:[1].

١- قوة التفاوض للمشترين.

٢- قوة المساومة للمشترين.

٣- قوة المساومة للموردين.

٤- قوة التفاوض للموردين.

٥- قوة المنافسة بين المصنعين.

وتؤثر كل هذه القوى في قدرة الشركة للتنافس في سوق البيع. ويتمكنون معا من تحديد إمكانية الربح لصناعة معينة.ويجب أن يعرف المدير القوى الخمس معرفة جيدة لأسباب عدة، منها: لتساعدته في تقرير بقاء الشركة في الصناعة أو تركها، وحتى يؤمن السبب الجوهري لزيادة أو نقص التزامات المصدر.

١- تهديد المنافسين الجدد

يشير تهديد المنافسين الجدد إلى احتمالية ضعف أرباح الشركات المؤسسة في الصناعة بسبب دخول المنافسين الجدد، ويعتمد مدى التهديد على العوائق الموجودة لدخول السوق وردود الأفعال المشتركة من المنافسين الموجودين[2].

وإذا كانت عوائق الدخول عالية، والوافد الجديد يمكن أن يتوقع انتقام حاد من المنافسين المؤسسين، تثبط الظروف عزيمة المنافسين الجدد.

وهنالك ستة مصادر رئيسة من عوائق الدخول:

وفرة الحجم تعود وفرة الحجم إلى توزيع تكاليف الإنتاج على عدد الوحدات التي أنتجت، وتقل الكلفة لكل منتج كوحدة حجم عندما يزيد الحجم المطلق خلال فترة معينة. وهذا يمنع المنافسين الجدد من الدخول كونه سيدخل في نطاق واسع ومخاطرة رد فعل قوي من الشركات الحالية، أو أنه يدخل في نطاق ضيق، ويقبل كلفة الضرر. وكلا الخيارين غير مرغوب به.

1) Greenwald, B., & Kahn, J., Competition demystified: A radically simplified approach to business strategy, East Rutherford, NJ: Portfolio, 2005.
2) Wise, R., & Baumgarter, P., Go downstream: The new profit imperative in manufacturing, Harvard Business Review, 77(5), 1999, 133-141.

تفضيل المنتج عندما يكون المنافسين الموجودين لهم منتج قوي وزبائنهم موالين لهم يخلق ذلك عائق للدخول بإجبار المنافسين على الإنفاق بشدة للتغلب على ولاء الزبائن للمنتج الموجود.

متطلبات رأس المال تخلق الحاجة لاستثمار المصادر المالية الكبيرة للتنافس عائق للدخول، خصوصا إذا كان رأس المال معرضا للخطورة أو غير قابل للاسترداد سواء كان ذلك مكشوفا للعلن أم تم معرفته بالبحث والتطوير.

كلفة التحول لمنتج اخر ينجم العائق للدخول عن وجود الكلفة السابقة التي يواجهها المشتري عند التحويل من منتج إلى آخر أو من خدمة إلى أخرى.

المدخل إلى قنوات التوزيع حاجة المنافس الجديد لضمان التوزيع لمنتجه يمكن أن تخلق عائق للدخول.

مقياس كلفة الضرر المستقلة يكون عند بعض المنافسين الحاليين فوائد، ربما تكون مستقلة في الحجم أو الوفرة أو القياس. وهذا يشتق من:

١- المنتجات الممتلكة.

٢- الوصول المناسب للمواد الأولية.

٣- الإعانات الحكومية.

٤- السياسات الحكومية المناسبة.

٢- القدرة على مساومة المشترين

يهدد المشترون في صناعة ما بتخفيض الأسعار، أو المساومة على النوعية الأفضل أو الخدمات الأكثر، ولعب المنافسين ضد بعضهم الآخر. هذه الأعمال تضعف ربحية الصناعة، وتعتمد قوة كل مجموعة مشترين كبيرة على خواص حالة السوق وأهمية المشتريات من تلك المجموعة مقارنة بعمل الصناعة العامة. وتكون مجموعة المشترين قوية تحت هذه الظروف في الحالات الأتية[1]:

- التركيز أو شراء أحجام كبيرة نسبة إلى مبيعات البائع.
- أن المنتجات التي تشترى من الصناعة إما قياسية أو مشوهة.
- يواجه المشتري تحويل بضع الكلاف.
- تكسب ربحاً منخفض.
- يشكل المشترون تهديدا موثوقا للتكامل العكسي.

1) Mudambi, R., & Helper, S., The “close but adversarial” model of supplier relations it the U.S. auto industry, Strategic Management Journal, 19, 1998, 775-792.

- إن منتج الصناعة غير مهتم في جودة منتجات المشتري أو الخدمات.

٣- القدرة على مساومة الموردين:

يمكن أن يمارس الموردون القدرة على المساومة مع العاملين في الصناعة عن طريق التهديد برفع الأسعار أو بتخفيض جودة السلع المشتراه ونوعيتها. الموردون الأقوياء يمكن أن يقللوا ربحية الشركة في صناعة ما حتى يستطيعوا استعادة كلفة المواد الخام، وتميل العوامل التي تجعل الموردين أقوياء لعكس العوامل التي تجعل المشترين أقوياء، وتكون أي مجموعة موردين قوية في الظروف والحالات الاتية[1]:

- أن تكون مجموعة الموردين مسيطرة على أكثر الشركات في الصناعة التي تبيع لها.
- أن تكون مجموعة الموردين غير مقيدة بالمنافسة بالسلع البديلة التي تباع إلى الصناعة.
- أن تكون الصناعة ليست زبونا مهما من مجموعة الموردين.
- أن يكون المنتج المورد هو مساهمة مهمة بالنسبة إلى عمل المشتري.
- أن تكون منتجات مجموعة الموردين مميزة أو قد تعزز تحويل الكلفة للمشتري.
- أن تكون مجموعة الموردين تشكل تهديدا أكيدا للتكامل الأمامي.

٤- تهديد السلع والخدمات البديلة

تتنافس كل الشركات ضمن الصناعة مع الصناعات بإنتاج السلع والخدمات البديلة، وتحدد بدائل العائدات المحتملة بوضع الحد الأعلى للأسعار، حيث إن الشركات في تلك الصناعة يمكن أن تتكاف بشكل مريح. وكلما كانت نسبة السعر والأداء أكثر جاذبية للسلع البديلة، كان تأثير أكثر واشد في أرباح الصناعة.

ويتضمن تمييز السلع البديلة بحثا عن منتجات أو خدمات أخرى يمكن أن تؤدي نفس العمل والوظيفة، كالتي تقدمها الصناعة، وهذه مهمة غير ملحوظة وهي واحدة من الأسباب التي توقع المدير في أعمال تجارية بعيدة جدا عن الصناعة.

٥- حدة التنافس بين المنافسين في الصناعة:

يأخذ التنافس بين المنافسين الموجودين شكل تسابق للموقع. وتستعمل الشركات وسائل، مثل: منافسة السعر، ومعارك في الإعلانات، ومقدمات عن المنتج، وخدمات للزبائن آو ضمانات متزايدة.ويحدث التنافس عندما يحس المنافسون بالضغط أو يتصرفون بناء على فرصة لتحسين موقعهم.

---

1) Anonymous, Warfare in the aisles, The Economist, April 2005, 6-8.

وبعض أنواع المنافسة، مثل منافسة الأسعار شديد الزعزعة، ومن المحتمل أن يضعف مستوى الربحية المتوسطة في الصناعة[1].

ويجري المنافسون تخفيضات للأسعار بسهولة، وهذا عمل ينزل الأرباح لكل الشركات. ومن الناحية الأخرى فإن معارك الإعلانات توسع الطلب عامةً أو تحسن مستوى تنويع المنتج لمنفعة كل الشركات في الصناعة. والتنافس بالطبع يختلف باختلاف الصناعات. والتنافس الحاد نتيجة عوامل متفاعلة عدة، ومن ضمن ذلك ما يأتي:

- المنافسون العديدون أو المتساوون في الصناعة.
- النمو البطيء للصناعة.
- المستوى العالي للتصليح أو كلفة التخزين.
- قلة ونقص التمييز والتفضيل وتحويل التكلفة.
- إمكانية الدمج في الزيادات الكثيرة والكبيرة.
- عوائق الخروج العالية.

1) Porter, op.cit.

الفصل الثالث

الأداء التنظيمي

الفصل الثالث

الأداء التنظيمي

٣-١ مقدمة

يُعد الأداء مفهوماً جوهرياً ومهماً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، ويمثل قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الموضوعة [١]، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام الباحثين في العلوم الإدارية. وقد أثرى الباحثون هذا الموضوع بالبحوث والدراسات لتحديد مفهومه، وطوروا أدوات، وصمموا نماذج لقياسه. ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية وعنصرا محوريا لجميع فروع المعرفة الإدارية وحقولها بما فيها الإدارة الاستراتيجية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف منظمات الأعمال والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه. وعلى الرغم من ذلك، لم يتوصل الباحثون إلى إجماع محدد حول مفهومه، ولا تزال اهتماماتهم قائمة في مناقشته كمصطلح فني[٢].

٣-٢ مفهوم الأداء

إن الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه والتي يستخدمها المديرون والمنظمات، حيث لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد للأداء. وعلى الرغم من تعدد الأبعاد والمنطلقات البحثية واتساعها ضمن موضوع الأداء، يبقى الأداء مجالاً واسعا للبحث والدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية، سواء أكانت الداخلية أم الخارجية منها، وتشعب وتنوع تلك المتغيرات وتأثيرها المتبادل معه، فالأداء في أبسط صوره يمثل "النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها"[٣].

وإن التركيز على مستويات الأداء في المنظمات، يعد من أكثر مجالات الاهتمام دراسة وبحثاً من قبل كتاب حقل الإدارة بصورة عامة وحقل الاستراتيجية بصورة خاصة،

---

(١) نويران، مرجع سابق.

(٢) الحسيني، مرجع سابق، ص٢٣١.

(٣)Wright, P., Kroll, M., and Parnel, J., **Strategic Management Concepts**, 2nd ed., Prentice Hall, 1998, p.259.

وتولي منظمات الأعمال الأداء أهمية كبيرة توازي الإدارة الاستراتيجية، وإن أهميته في هذا المجال يمكن أن تناقش من خلال ثلاثة أبعاد رئيسة نظرياً[1] (Theoretical) وتجريبياً (Empirical) وإدارياً (Managerial). فمن الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية، حيث تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختباراً زمنياً للاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة[٢]. ومن الناحية التجريبية، فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية الأداء لاختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها[٣]. أما الأهمية الإدارية، فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه، والتحولات التي تجري في هذه المنظمات اعتماداً على نتائج الأداء[٤].

٣-٣ تعريف الأداء

إن مفهوم الأداء تم تناول أبعاده من قبل العديد من الباحثين، وظهرت تطبيقاته بشتى المجالات العلمية، ويمكن تعريف الأداء بأنه هو " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها"[5]، وهذا المفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، بمعنى أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة أو المشروع. كما عرف (Robbins & Coulter)[٦] الأداء بأنه النتيجة النهائية للنشاط، والأداء التنظيمي بأنه مجموع النتائج النهائية لكل عمليات المنظمة ونشاطاتها. ويمثل قدرة الشركة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل، والتي تتمثل بالبقاء والتكيف والنمو[٧].

---

[1] Dyer, H., and Singh, H., "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inter Organizational Competitive Advantage", Academy Review, 69(4), 1998, p.660.

[٢] Venkatraman, N., and Ramanujam, V., "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison Approaches", Academy of Management Review, 11(4), 1986, p.801.

[٣] Ginsberg, A., and Venkatramn, N., "Contingency Perspectives of Organizational Strategy: A Critical Review of the Empirical Research", Academy of Management Review, 10, 1985, p.421.

[٤] Hofer, C.W., "Turnaround Strategies", Journal of Business Strategy, 10(1), 1980, p.19.

[5] توفيق محمد عبد المحسن، **اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء، ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن**، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ٣.

[٦] Robbins, S. and Coulter, M., **Management.** 8th ed, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2005, p.465.

[٧] Robbins, J. and Wiserman, F., Resource- Based Approach to the Multi-Business Firm: Empirical Analysis of Portfolio Interrelationship and Corporate Financial Performance. **Strategic Management,** 16,4, 1995.

ويستخدم الأداء باعتباره مرادفاً للكفاءة، وانعكاساً لكيفية استخدامها لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالشكل الأمثل، الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها[١].

٣-٤ تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء عنصراً أساسياً في العملية الإدارية، إذ يستخدم في قياس درجة أو مدى تحقيق شركات الأعمال لأهدافها، والتعرف إلى مؤشرات الأداء فيها واتجاهاته السابقة واللاحقة لفعالياتها، ويمكن تعريف تقييم الأداء بأنه هو "قياس الأداء الفعلي (ما أدي من عمل)" ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلاً، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء[٢]، ويعرف أيضاً بأنه " إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المشروع للأهداف التي أقيم من أجلها، ومقارنة تلك الأهداف بالأهداف المخطط لها، ومعرفة مقدار الانحرافات وتحديدها عن ما تم تحقيقه فعلاً مع تحديد أسباب تلك الانحرافات وأساليب معالجتها[٣]. كما يمكن اعتبار عملية تقييم الأداء أنها عملية لتحليل الأعمال المنجزة وقياسها من خلال فترة زمنية معينة [٤].

وبناء على ذلك، فإن عملية تقييم الأداء بشكل عام، هي قياس للأعمال والفعاليات المتحققة ومقارنتها بالخطط المعدة مسبقاً، وذلك لاكتشاف نقاط القوة والضعف وتحديدها في الشركة. لذلك فإن أغلب المنظمات تهتم بشكل كبير بأدائها، في سبيل تحديد أدائها المستقبلي، ومراقبة الأنشطة الأساسية المتمثلة بالعمليات، والتسويق، والموارد البشرية، والتمويل، والبحث والتطوير.

٣-٥ مقاييس الأداء

يمكن تعريف قياس الأداء أنه مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً، وعادة ما تكون الجهة التي تقوم بإجراء عملية قياس الأداء هي جهة معينة توضع من قبل المنظمة سواء من داخل المنظمة أو من خارجها، ومن الجدير بالذكر أن

---

(1) Miller, K. D. and Bromiley, Ph., "Strategic Risk and Corporate Performance: An Analysis of Alternative Risk Measures", Academy of Management Journal, 33, 4, 1990.

(2) ibid.

(3) كاظم جاسم العيساوي، **دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات: تحليل نظري وتطبيقي**، الطبعة الثانية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٥، ص ٢٤٨.

(4) Devries, L. D. et.al., **Performance Appraisal on the line**, New York: A Wiley, 1981, p.2.

مقاييس الأداء يمكن أن تتناول نشاطا معينا، أو مجموعة من الأنشطة،أو المنتجات والخدمات التي تنشأ عن البرنامج، ونتائج تلك المنتجات والخدمات المقدمة. والمقصود بالبرنامج هو إما أن يكون نشاطا أو مشروعا أو وظيفة أو سياسة لها غاية محددة أو مجموعة من الأهداف.

إن الهدف من قياس الأداء هو التعرف إلى مقدرة المنظمة في الوصول إلى الهدف المرغوب وتناولت العديد من الدراسات مقاييس مختلفة للأداء، فهناك مقاييس الأداء التي ركزت على الجانب الإنتاجي وهناك من ركز على المجال التسويقي، وهناك من تناول الأداء التنظيمي بشقيه المالي وغير المالي، لذلك لا يوجد مقياس محدد للأداء يكون المرجعية الوحيدة الدراسات المتعلقة بالأداء كافة، وبما أن هناك العديد من الأطراف المعنية بالمنظمة، والتي تربطها مصالح مشتركة، يفترض أن تكون هناك مقاييس للأداء نستطيع من خلالها أن نقيس مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهداف تلك الأطراف، كالعميل الذي تربطه بالمنظمة مصلحة الحصول على المنتج الذي يحقق احتياجاته، ويشبع رغباته، فلذلك نستطيع أن نقول أن إحدى مقاييس الأداء هو رضا العميل ومن الطرف الأخر المالكين الذين استثمروا أموالهم في المنظمة والذين ينتظرون العوائد المالية كهدف يسعون لتحقيقه وبالتالي نستطيع القول أن الأداء يقاس بالربحية، لذا يجب أن تغطى مجالات الأداء المستهدف قياسها أهداف أطراف المنظمة على اختلاف توجهاتهم وتطلعاتهم حتى يمكن القول أن المنظمة ناجحة في عكس صورة أدائها، بحيث تغطي المجالات كافة التي يستطيع من خلالها مختلف الأطراف من الوقوف على ما يطمحون إليه[1].

وتقليديا كانت منظمات الأعمال تركز على المقاييس المالية لقياس الأداء، مثل: معدل العائد على الموجودات، والنمو، وحجم المبيعات، والربحية، أما حالياً، فقد تم إدراج مقاييس أخرى للأداء لتعبر عن الأداء غير المالي، لذلك فإن هناك العديد من منظمات الأعمال بدأت تستخدم المؤشرات غير المالية لقياس الأداء، مثل: رضا الزبائن، وولاء الزبائن، ورضا العاملين، والإنتاجية، وغيرها، يمكن اعتبار الأبعاد التي أشار إليها كابلن ونورتن[٢] للأداء، التصنيف الأكثر شمولية، حيث صنفا الأداء إلى أبعاد عدة هي: الأداء المالي، وكفاءة العمليات الداخلية، ورضى الزبون، والتعلم والإبداع، وستتناول هذه الدراسة، الأداء متضمنا مجموعتين الأداء المالي وغير المالي.

---

[1] Smith, G., Arnold, R., and Bizzell, B., **Business Strategy and Policy**, Houghton Mifflin Pub., 1985, p.89-90.

[٢] Kaplan, R.S, and Norton, D.P., “The Balanced Scorecard- Measures That Drive Performance, Harvard Business Review, 1992.

٣-٥-١ الأداء المالي Financial Performance

هي المقاييس المرتبطة بتحقيق الأرباح وزيادة المبيعات، وزيادة الإيرادات، وتوليد التدفقات النقدية، أو تلك المرتبطة بتحسين إدارة التكلفة التشغيلية، وتكمن أهمية المؤشرات المالية في كونها من المقاييس الكمية التي يمكن قياسها، وتحدد الإنجاز المالي المتوقع من المنظمة، ومدى تفوق المنظمة على غيرها من المنظمات، وتعبيرا للمركز التنافسي، إذ أن تحقيق الأداء المتفوق والمركز المالي المتفوق يعدان وجهين لعملة واحدة(١)، وتعتبر من المقاييس التي تستخدم على نطاق واسع بين الكتاب والباحثين والمديرين سواء أكان ضمن الدراسات التطبيقية أم النظرية في عمليات تقييم الأداء ضمن الواقع العملي في مختلف منظمات الأعمال.

ويرى (David)(٢) بأن من أكثر المعايير المالية شيوعاً واستخداماً في تقييم أداء الاستراتيجيات هي النسب المالية، ويختلف الكتاب في الاتفاق على مجموعة واحدة من النسب والمؤشرات المالية التي لها القدرة على قياس الأداء المالي، وتُقسم النسب والمؤشرات المالية إلى مجاميع تُركز كل منها على جانب أدائي مالي معين، وهذه المجاميع هي(٣):

١. نسب الربحية Profitability Ratios: وهي النسب التي تقيس ربحية المنظمة ويمكن استخدامها مقياس للمقارنة بين المنظمات وتعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح.
٢. نسب السيولة Liquidity Ratios: وهي مجموعة النسب المخصصة لقياس قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل من استثماراتها قصيرة الأجل وهناك نماذج مثالية تستعين بها المنظمات لتعبر عن كفاية السيوله من عدم كفايتها.
٣. نسب النشاط أو إدارة الموجودات Activity or Asset Management Ratios: وتستخدم في قياس فاعلية المنظمة في إدارة موجوداتها واستخدام مواردها وقدرتها على تحقيق المبيعات من الأموال المستثمرة.
٤. نسب المديونية Management Ratios: وهي تؤشر درجة اعتماد المنظمة على الغير أو نسبة الملكية إلى المديونية.

---

(1)Hunt, S. and Morgan, R., "The Comparative Advantage Theory of Competition", Journal of Marketing, 59, April 1995, p. 6.
(٢)David, Fred, **Management: Concepts & Cases**, 8th ed., Prentice Hall Inc., 2001, p. 309.
(٣) - Foster, G., **Financial Statement Analysis**, 2nd ed., Prentice-Hall Inc., 1986, p.109-110.
- Kowen, R., Scott, D., Martin, J., and Petty, J., **Basci Financial Management**, 3rd ed., Prentice-Hall Inc., 1985, p.144.

٣-٥-٢ الأداء غير المالي

ينقسم الأداء غير المالي إلى ما يأتي [1]:

١- **رضا العميل** ويعبر عن معدل الزيادة في تعامل العملاء مع المنظمة، كنتيجة نهائية للجهود التسويقية التي تبذلها إدارة منظمات الأعمال من تحسين جودة المنتج، او الخدمة المقدمة، او من خلال علاقاتها المتميزة مع العملاء.

٢- **كفاءة العمليات الداخلية**: وهنا يتوجب على المديرين أن يعملوا على تحديد العمليات الداخلية التي تعتبر حساسة وحاسمة بالنسبة للمنظمة وتشتمل على العمليات والقرارات، والأفعال، والأنشطة التي تحدث داخل الشركة، لذلك على المدير أن يركز على هذه العمليات الداخلية الحرجة حتى يشبع حاجات الزبون، ووفقاً لكل من Kaplan & Norton فإن هذا البعد يأخذ بعين الاعتبار الإبداع Innovation Cycle، وتطوير المنتج/ الخدمة، ودورة العمليات Operations Cycle، ودورة خدمات ما بعد البيع Post Sale Service Process Cycle، بينما يشير كابلن ونورتن إلى أن أهم العوامل الداخلية التي تؤثر في رضا الزبون هي: زمن دورة الإنتاج، والجودة، ومهارات العاملين وإنتاجيتهم، وهذا يتطلب ضرورة اتباع السرعة في اتخاذ القرارات، مع مراعاة نواحي الحرية الممنوحة لمراكز الأداء. كذلك يجب على الشركة امتلاك الجدارات الضرورية، وأن تحدد التكنولوجيا التي تستخدمها، لتؤكد استمراريتها لقيادة السوق.

٣- **تكييف التصميم والهندسة وفقاً لمتطلبات الزبون:** حدد كابلن ونورتن مجموعة خصائص مشتركة للقيمة المقدمة للزبائن من قبل الشركات الصناعية تشتمل على: الخصائص والصفات المميزة للمنتج، وطبيعة العلاقة بين الزبون والشركة، والصورة الذهنية لدى الزبون عن المنتج، وشهرة الشركة في السوق، ويضيفان أن ذلك يتطلب منها مقاييس محددة تعكس العوامل التي تعتبر مهمة بالنسبة للزبائن مثل: الوقت، والجودة، والأداء، والخدمة، وتكلفة المنتج.

٤- **التعلم والنمو Learning & Growth:** ويركز مجال التعلم والإبداع على أن الشركات يجب أن تعرف ما تقوم به لتحسين قدراتها، وكفاءة عملياتها الداخلية، لتضيف قيمة للزبائن، والمالكين من خلال القدرة على تقديم منتجات جديدة، وتحسين العمليات التشغيلية باستمرار بشكل يمكن الشركة من اختراق أسواق جديدة، وزيادة إيراداتها، وهامش أرباحها.

---

1) Kaplan,R.S. and Norton,D.P, op.cit.

وهنا يتطلب من مديري المنظمة تحديد البنية التحتية المناسبة، واللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بشكل صحيح وتأتي عمليات التعلم والنمو من خلال ثلاثة مصادر رئيسة، الأفراد، والأنظمة، والإجراءات. وفي كل منظور من المنظورات السابقة (المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية) فإن المديرين قادرون على تحديد الفجوة بين موارد المنظمة المتوافرة وتلك اللازمة لتحقيق الأهداف والنجاح بعيدة المدى. إن الطريقة الوحيدة لحسر الفجوة هو الاستثمار في العنصر البشري والأنظمة والهيكل التنظيمي الأكثر ملاءمة، والذين يمكن لهم مجتمعين أن يدعموا استراتيجية المنظمة، وبذلك يمكن القول أن هذا البعد للأداء يركز على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين، وبمستويات مهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية داخل التنظيم، ومحاولة مواءمتها مع العصر الذي تعيش فيه شركة الأعمال.

٣-٦ الدراسات السابقة

١. الدراسات العربية

- دراسة (الكوثر، ٢٠٠٦)، بعنوان: "واقع التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال السعودية"[(١)].

في هذه الدراسة تم التعرف إلى مدى وجود التخطيط الاستراتيجي في العديد من المنظمات السعودية من خلال معرفة مدى معرفة العاملين في المنظمات للمفهوم العلمي الصحيح للتخطيط الاستراتيجي، وما إذا كانت المنظمة تقوم بوضع رؤيتها ورسالتها ورسم خطة لتحقيقها. وأيضاً إذا كانت المنظمة تقوم بمسح للبيئة الخارجية والداخلية لها، وتقوم باختيار القوى البشرية المناسبة التي تسهم في تحقيق الاستراتيجيات المرسومة. وأيضاً مدى وجود نظام تقويم ورقابة يمكن المنشأة من تقويم الأداء، بما يمكنها من تحديد الانحرافات على الخطة وتصحيحها. وقد بين الباحث أن العديد من المنظمات العاملة بالمملكة العربية السعودية لا يوجد لديها اهتمام بتبني أسلوب التخطيط الاستراتيجي وذلك بسبب الفهم الخطأ للمفهوم العلمي الصحيح للتخطيط الاستراتيجي، واعتباره مضيعة للوقت والجهد والمال، وأيضاً

---

(١) عـصام حسن الكوثر، واقع التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال السعودية، بحث مقدم إلى الملتقى الرابع للجمعية السعودية للإدارة، ٢٠٠٦.

باعتقادهم أن لدى القيادات في تلك المنظمات الخبرة والقدرة الكافية لإدارة المنظمة من دون خطة.

- دراسة (العفيف، ٢٠٠٥)، بعنوان: "العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية الأردنية: دراسة ميدانية"[(١)].

وقد كان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف إلى العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية الأردنية، وقد بين العوامل المؤثرة، وهي: (الكفاءات البشرية والتمويل والتشريعات والمعلومات والتكنولوجيا).

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن: العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي يمكن ترتيبها على حسب شدة تأثيرها كالأتي : ١) نقص الكفاءات البشرية ٢) نقص التمويل ٣) نقص المعلومات ٤) قِدَم التشريعات ٥) نقص التكنولوجيا.

- دراسة (عبيدات، ٢٠٠٣)، بعنوان: "واقع استراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية"[(٢)].

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف واقع استراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية. حيث بينت هذه الدراسة مدى قيام البنوك الأردنية بعملية التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل، ولإدارة الموارد البشرية فيه، وأيضاً قدرة البنوك على الربط بين الخطة الاستراتيجية العامة للبنك مع إدارة الموارد البشرية ووظائفها المختلفة. وقد تكون مجتمع الدراسة من المديرين في دائرة الموارد البشرية في قطاع البنوك المتكون من (١٦) مصرفاً.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة:

- معظم البنوك تقوم بالتخطيط الاستراتيجي للبنك ككل، ولكن بينت نسبة معقولة أن البنوك لا تملك خطة استراتيجية موثقة ومكتوبة.
- البنوك لديها خطة استراتيجية للموارد البشرية ووظائفها، وأظهرت الدراسة أن نصف العينة يشير إلى وجود خطة مكتوبة وموثقة.
- تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية بدرجة عالية نسبياً لدى البنوك الأردنية.

---

(١) أمجـد حسين أرشيد العفيف، العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية الأردنية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، ٢٠٠٥.

(٢) شـذى محمـود عبيدات، واقع استراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠٠٣.

- أشارت الدراسة إلى أن لدى البنوك الأردنية مقدرة متوسطة على الربط بين التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل وإدارة الموارد البشرية.

- كذلك أشارت الدراسة إلى أن لدى البنوك الأردنية مقدرة متوسطة نسبياً لربط التخطيط الاستراتيجي مع وظائف إدارة الموارد البشرية.

- دراسة (السالم والنجار، ٢٠٠٢)، بعنوان: "واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغير في محافظة اربد"[(١)].

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى وضوح ممارسة التخطيط الإستراتيجي ومستواه، ومحاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين مدى الوضوح ودرجة الممارسة وفقا لبعض الخصائص الشخصية والتنظيمية، وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن ٣٧,٥% من المديرين لديهم فهم واضح للمفهوم العلمي لتخطيط الاستراتيجي، وأن المنظمات الصغيرة في محافظة اربد لا تمارس فعليا التخطيط الاستراتيجي بصفته متكاملة.

- دراسة (العزاوي والعاني، ٢٠٠٢)، بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي والهيكل التنظيمي (العلاقة والأثر)"[(٢)].

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر وعلاقة التخطيط الإستراتيجي في الهيكل التنظيمي في وزارة الصناعة والمعادن، وتوصلت الدراسة إلى أن طبيعة أبعاد الهيكل التنظيمي، وطبيعة نمط ارتباطه مع عملية التخطيط الاستراتيجي لا تسهم في تعضيد فعالية هذا النظام، كما أن عملية التخطيط الاستراتيجي تنحصر بيد الإدارة العليا للوزارة، وأن طبيعة الهيكل التنظيمي ونمطه يجعلان عملية التخطيط الاستراتيجي في الوزارة نشاطاً محدوداً وبسيطاً في طول مدته الزمنية وفي شموليته المتعلقة بتماسه وتأثيره في بقية المكونات التنظيمية والإدارية والبشرية في الوزارة مما يجعل منها وظيفة محدودة في تكاليفها وإمكانياتها وقدراتها.

- دراسة (المنير،٢٠٠١)، بعنوان: "الطاقة الإنتاجية والأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات الأدوية الأردنية"[(٣)].

---

(١) السالم والنجار، "العلاقة بين وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات الصناعية الصغيرة: دراسة ميدانية في محافظة إربد"، مجلة دراسات: العلوم الإدارية، مج٢٩، عدد٢، ٢٠٠٢.

(٢) نجم عبدا العزاوي، وأثير أنور شريف العاني، التخطيط الاستراتيجي والهيكل التنظيمي (العلاقة والأثر)، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد الرابع، ٢٠٠٢.

(٣) ناصر منير، "الطاقة الإنتاجية والأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات الأدوية الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، ٢٠٠١.

وهـدفت إلى التعرف على مدى استغلال شركات الأدوية الأردنية لطاقتها الإنتاجية، ومعـرفة العلاقـة بين استغلال الطاقة الإنتاجية والأداء المؤسسي لهذه الشركات، حيث قيس المتغيـر الـتابع (الأداء المؤسسي) من خلال العائد على الاستثمار، وذلك بأخذ المتوسط لقيم السنوات(٩٧-٩٨-١٩٩٩)، وخلصت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استغلال الطاقة الإنتاجية والأداء المؤسسي لهذه الشركات تختلف باختلاف رأس المال، وحجم الصادرات، وعدد المنتجات، في حين لا يؤثر تاريخ التأسيس، وعدد العاملين، وعدد الأسواق على هذه العلاقة.

- دراسة الغزالي، (٢٠٠٠)، بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا"[1].

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وعي الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنـية بمفهـوم التخطـيط الاستراتيجي، ودرجة ممارسته في تلك المؤسسات، كما هدفت الدراسـة إلـى التعرف على درجة المشاركة في وضع التخطيط الاستراتيجي والعوامل التي تـؤخذ بعـين الاعتـبار عـند وضـع هذه الخطط، واتجاهات المديرين نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي.

أما نتائج الدراسة فجاءت كما يأتي:

١. لـدى ٥٧,٣% مـن مديـري الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية فهم صحيح ووعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي.
٢. تقوم المؤسسات العامة الأردنية بممارسة التخطيط الاستراتيجي، بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لفقرات هذا المجال ٣,٣٩.
٣. يركـز مديـرو الإدارات العلـيا فـي المؤسـسات العامة الأردنية على العوامل المالية والتـشريعات الحكومـية والعـوامل الاقتصادية ورغبات المستفيدين أكثر من غيرها من العوامل الاجتماعية والنظام التعليمي والمنافسة.
٤. لـدى مديـري الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية اتجاهات ايجابية نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي.
٥. تـوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين حجم المؤسسة قياسا بعدد الموظفين ودرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي.

---

[1] كرمة الغزالي، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، ٢٠٠٠.

- دراسة (الشمري، ١٩٩٨)، بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال الصناعية الأردنية وعلاقته بفاعلية المنظمة"[١]

هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية، والتعرف على مدى وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المنظمات، وأشارت الدراسة إلى أن ٣٩% فقط من منظمات الأعمال الأردنية تقوم بتطبيق التخطيط الاستراتيجي، وأن هناك اتجاهات قوية وإيجابية نحو التخطيط الاستراتيجي، ووجدت علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المنظمة بمقياسها المالي والسلوكي.

- دراسة (أيوب، ١٩٩٧)، بعنوان: "ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المنشآت الصناعية السعودية وعلاقتها بقدرة المنشأة"[٢]

بهدف التعرف على مدى ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المنشآت الصناعية السعودية. خلصت هذه الدراسة إلى أن ما نسبته ٥٨,٣% من المنشآت الصناعية السعودية تمارس الإدارة الاستراتيجية بصورة جزئية أو متوسطة، في حين أن ٢٥% منها تمارسها بصورة شاملة مكثفة، وأن المساهمة الرئيسة في ممارسة الإدارة الاستراتيجية كانت للإدارة العليا بالدرجة الأولى مع بعض الاستعانة بالمتخصصين في إدارة التخطيط، وأن هناك ارتباطاً ما بين حجم المنشأة ودرجة الممارسة للإدارة الاستراتيجية، حيث تزداد درجات الممارسة مع ازدياد حجم المنشأة، وأن خبرة الإدارة وعمر المنشأة وتاريخ ممارسة التخطيط الاستراتيجي لها أثر واضح على زيادة درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية.

- دراسة (عبيدات ومحمود، ١٩٩٥)، بعنوان: "إستراتيجية المنظمة والعوامل المؤثرة في تطورها: دراسة تحليلية عن واقع الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة"[٣]

هدفت للتعرف على العوامل المؤثرة في تطوير استراتيجيات الشركات الصناعية الأردنية، وقد شملت هذه الدراسة إحدى وثلاثين شركة من الشركات المسجلة في سوق عمان المالي (بورصة عمان)، حيث وجدت أن الشركات موضوع البحث تقوم بتشخيص العوامل البيئية قبل أن تقوم بتطوير استراتيجياتها، وأنها تهتم أكثر ما تهتم بالعوامل الاقتصادية ثم

---

(١) حسام الشمري، "التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال الصناعية الأردنية وعلاقته بفاعلية المنظمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، ١٩٩٨.

(٢) نادية أيوب، "ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المنشآت الصناعية السعودية وعلاقتها بقدرة المنشأة"، الإدارة العامة، مج٣٧، ع٣، ١٩٩٧، ص٤٦٤.

(٣) عبيدات ومحمود، "استراتيجية المنظمة والعوامل المؤثرة في تطورها: دراسة تحليلية عن واقع الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة"، دراسات، الجامعة الأردنية، سلسلة العلوم الإنسانية، مج٢٢، ع٥، ١٩٩٥، ص٣٨٦.

حاجات ورغبات العملاء، فتوفر المواد الخام، في حين أن العوامل الاجتماعية قد جاءت في المرتبة الأخيرة.

- دراسة (حمامي والشيخ، ١٩٩٥)، بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الأردنية"(١)

هدفت إلى التعرف على مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى مديري شركات الأعمال الأردنية، وتأثير بعض العوامل التنظيمية على مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، ووجدت أن هناك فهماً صحيحاً للتخطيط الاستراتيجي بين مديري هذه الشركات بما نسبته ٥٩%، بينما نسبة ٤١% لا يعرفون المعنى الصحيح لهذا المفهوم، وهناك درجة عالية من المركزية في وضع الخطط الاستراتيجية في شركات الأعمال الأردنية مع وجود توجهات إيجابية نحو التخطيط الاستراتيجي، وأن الوضع المالي هو أكثر العوامل التي تأخذها الشركات.

٢- الدراسات الأجنبية

- دراسة (Wei, 2004)، بعنوان: "دراسة اختباريه لإدارة الموارد الإستراتيجية والأداء المالي للشركة في الصين"(٢).

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف محددات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وتتحرى العوامل التي تؤثر في العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء القوي للمؤسسات في الصين. وتم تطبيق نموذج الدراسة على ٦٠٠ مؤسسة صينية، وأشارت النتائج إلى أنه كلما زاد إدراك الإدارة العليا في المؤسسة لأهمية إدارة الموارد البشرية، فإنه على الأرجح سوف يؤدي إلى استخدام تلك المؤسسة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. إضافة إلى ذلك أنه إذا كان المدير التنفيذي للمؤسسة أصغر عمراً وأكثر تعلماً ومدة خدمته في عمله الحالي أطول، فإنه سوف يقوم باستخدام الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة التي يعمل بها. كذلك أشارت النتائج إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أداء المؤسسات الصينية، يرتبط هذا التأثير بحجم المؤسسة ومدى استقلاليتها. إذ إن حجم المؤسسة له دور وتأثير على تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد

---

(١) حمامي والشيخ، "التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الأردنية"، مؤتة للدراسات، مج١٠، ع٦، ١٩٩٥.

(٢) Wei, An Examination of Strategic Human Resources Management and Firm Performance in China, Unpublished Ph.D. Thesis, The Chinese University of Hong Kong, China, 2004.

البشرية في تلك المؤسسات. وكذلك إن المؤسسات الصينية التي تتمتع باستقلالية عالية في التوظيف أو الاستغناء عن خدمات الموظفين، تحقق أداء مالي أفضل عندما تطبق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

- **دراسة (Kamalanabhan & Nagaraj, 2003)، بعنوان: "أثر ممارسات الموارد البشرية الإستراتيجية في الأداء التنظيمي"[1].**

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين استخدام ممارسات استراتيجية للموارد البشرية والأداء المالي للمنظمات الخدمية والصناعية في الهند. تفترض هذه الدراسة وجود رابط بين استراتيجية العمل المتبعة من قبل المنظمة، وممارسات وسياسات مواردها البشرية. وكذلك تناولت الدراسة تدخل الإدارة العليا في الاختيارات الإستراتيجية التنافسية والاستراتيجيات الوظيفية (مثل إستراتيجية الموارد البشرية) وتعاون المديرين المباشرين في تطبيق سياسات وممارسات الموارد البشرية، وكذلك تستكشف الدراسة مدى تأثير سياسات وممارسات الموارد البشرية في أداء العمل في المنظمة. تم جمع البيانات من خلال استبيان وزع على (١١٥) منظمة تمثل المنظمات الخدمية والصناعية في الهند. وقد بينت نتائج الدراسة عن وجود علاقة بين استخدام ممارسات استراتيجية الموارد البشرية والأداء المالي. وكذلك إن المنظمات التي تتبع استراتيجيات أعمال مختلفة تستخدم مستويات مختلفة لممارسات الموارد البشرية الاستراتيجي، كما أن المنظمات التي تقوم باستخدام استراتيجية التمايز يكون فيها أعلى استخدام لممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية.

- **دراسة (Golam and Ali, 1992)، بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي في البحرين"[2]**

تناولت الأساليب المستخدمة في عملية التخطيط الاستراتيجي في دولة البحرين (مملكة البحرين حالياً)، دون التركيز على العملية نفسها، حيث عرف الباحثان أكثر من ثلاثين أسلوباً تستخدم في عملية التخطيط الاستراتيجي، واقتصرت الدراسة على أهم عشرة أساليب منها، وغطت مختلف المؤسسات المالية العاملة في البحرين، ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن ٧٥% من المصارف التجارية تستخدم أسلوب تحليل الفرص والمخاطر ونقاط القوة ونقاط الضعف

---

[1] Kamalanabhan & Nagaraj, Impact of Strategic Human Resource Practices on Organizational Performance, Australian Journal of Psychology, Vol.55, 2003, 132-136.

[2] Golam, M. Kahn, and Ebrahim Ali, "Strategic Planning in Bahrain", Management Decision, 30(5), 1992, p.3.

(SWOT Analysis)، وهذه وسيلة تستخدم لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنشأة، وتوفير المعلومات لغايات التخطيط الاستراتيجي.

- دراسة (Calingo, 1991)، بعنوان: "مقارنة بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي في بنوك الولايات المتحدة والبنوك الكورية"[١]

قارن من خلالها بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي لمديري التخطيط العاملين في البنوك الأمريكية والكورية الجنوبية، حيث توصل الباحث إلى أن المديرين في الدولتين كلتيهما يتشابهون كثيراً في ممارساتهم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، في حين كانت الخطط الإستراتيجية في البنوك الكورية أكثر شمولاً من مثيلاتها في البنوك الأمريكية.

٣-٧ ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة

تتميز الدراسة عن الدراسات السابقة بتناولها موضوع يخص قطاع مهم وحيوي وهو قطـاع الـصناعات الكويتية كون هذا الجزء من القطاع هو دائم التطور والنمو، وكون قطاع الصناعات من أهم القطاعات التي تقوم عليها دول ومجتمعات، كذلك تناولها لمتغيرات خاصة، وهـي تحليل البيئة الخارجية من فرص وتهديدات كإحدى عناصر التخطيط الاستراتيجي بينما الدراسات الأخرى تناولت التخطيط الاستراتيجي بشكل عام.

---

[1] Calingo, L., "A Comparison of Strategic Planning Practices in United States and Korean Banks", Management Decision, PP24, 1991.

الفصل الرابع

التحليل الإحصائي والنتائج والتوصيات



- **تحليل البيانات والاتجاهات لمتغيرات الدراسة واختبار فرضياتها**
- **مناقشة النتائج**
- **التوصيات**

٤-١ مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل بيانات هذه الدراسة الميدانية التي هدفت لاختبار أثر تحليل البيئية الخارجية في الأداء التنظيمي للمنظمات الصناعية كبيرة الحجم العاملة في الكويت، مع إيضاح المعالجة الإحصائية لتلك البيانات، ثم عرض البيانات وتحليل فقرات الاستبيان وصولا إلى اختبار الفرضيات.

٤-٢ ليل البيانات والا اهات تغ ات الدراسة واختبار فرضيا ت ا:

يتـضمن هـذا الجـزء عرضا لنتائج الدراسة التي هدفت إلى تحليل البيئة الخارجية وأثرها في الأداء التنظيمي لمنظمات الأعمال كبيرة الحجم والعاملة في الكويت، وقد تم عرض النتائج من اختبار فرضيات الدراسة الأتية:

الفرضية الأولى: إن مستوى ممارسات تحليل البيئة الخارجية عال في منظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت.

لإختبار الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتطبيق اختبار (T) لفقرات مجال تحليل الفرص البيئية والتهديدات في المنظمات الصناعية كبيرة الحجم العاملة في الكويت، والجدول (٤) يبين تحليل الفرص البيئية:

الجدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم الاختبار (T) لفقرات مجال تحليل الفرص البيئية في منظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	قيمة(T)	الدلالة الإحصائية
١	تدرس المنظمة إمكانية جذب زبائن جدد	٤,٠٨	٠,٧٧	١	١٠,٢٤	٠,٠٠
٢	تدرس المنظمة إمكانية الوصول إلى أسواق جديدة غير مشبعة	٣,٤٧	٠,٩٢	١٠	٣,٠٤	٠,٠٠
٣	تدرس المنظمة إمكانية تقديم منتجات جديدة تتناسب مع احتياجات المستهلكين المتجددة	٣,٥٢	١,٠٥	٦	٣,٤٣	٠,٠٠
٤	تعمل المنظمة على تحليل إمكانية استغلال التكنولوجيا والمهارات البشرية المتوفرة في اكتساب فرص تجارب جديدة	٣,٥٢	١,١١	٧	٣,٢٥	٠,٠٠
٥	تدرس المنظمة إمكانية استغلال تكنولوجيا تخفض كلفة تقديم منتجاتها وتزيد من إمكانية كسب فرص جديدة	٣,٥٠	١,٠٥	٨	٣,٢٩	٠,٠٠
٦	تدرس المنظمة إمكانية توفير احتياجاتها من المواد الأولية داخل المنظمة	٣,٤٠	١,٠٣	١١	٢,٦٧	٠,٠١
٧	تدرس المنظمة إمكانية توفير احتياجاتها من المواد الأولية بأسعار مخفضة	٣,٢٥	٠,٩٦	١٢	١,٨١	٠,٠٨

٨	تدرس المنظمة إمكانية الاعتماد على إمكانياتها التجارية لتوزيع منتجاتها	٣,٦٣	١,٢٥	٥	٣,٤٧	٠,٠٠
٩	تدرس المنظمة إمكانية زيادة حصتها السوقية	٣,٧٥	٠,٨٩	٤	٥,٨٦	٠,٠٠
١٠	تدرس المنظمة إمكانية استيعاب حجم الطلب المتزايد في الأسواق المستهدفة	٣,٩٢	١,٠١	٢	٦,٣١	٠,٠٠
١١	تفكر المنظمة في الاستحواذ على شركات أخرى تساهم في تقدمها التكنولوجي والفني	٣,٤٨	١,١٥	٩	٢,٨٩	٠,٠١
١٢	تدرس المنظمة إمكانية عمل تحالفات أو مشاريع مشتركة تؤدي إلى زيادة قدرتها التنافسية	٣,٨٣	١,٢٦	٣	٤,٥٨	٠,٠٠
المجموع الكلي/ تحليل الفرص البيئية في منظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت		٣,٥٧			١٠,٩٢	٠,٠٠

ويظهر من جدول (٤) أن المتوسط الحسابي للمجموع الكلي/ تحليل الفرص البيئية في منظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت بلغ (٣,٥٧) وبدرجة عالية، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات المجال بين (٣,٢٥ – ٤,٠٨)، وكان أعلاها لفقرة رقم (١) " تدرس المنظمة إمكانية جذب زبائن جدد " بمتوسط حسابي (٤,٠٨)، يليها فقرة رقم (١٠) " تدرس المنظمة إمكانية استيعاب حجم الطلب المتزايد في الأسواق المستهدفة " بمتوسط حسابي (٣,٩٢)، بينما أدنى متوسط حسابي كان لفقرة رقم (٧) " تدرس المنظمة إمكانية توفير احتياجاتها من المواد الأولية بأسعار مخفضة" بمتوسط حسابي (٣,٢٥)، وبلغت قيمة الاختبار (T) للمجموع الكلي/ تحليل الفرص البيئية في منظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت (١٠,٩٢)، وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة **($\alpha \leq$ ٠,٠٥)،** وهذا يدل على أن مستوى تحليل الفرص البيئية في منظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت كان عاليا، وتراوحت قيم الاختبار لفقرات المجال بين (١,٨١ – ١٠,٢٤)، وهي قيم دالة إحصائيا لجميع الفقرات عد الفقرة رقم (٧) " تدرس المنظمة إمكانية توفير احتياجاتها من المواد الأولية بأسعار مخفضة".

أما فيما يتعلق بمجال تحليل التهديدات البيئية في المنظمات الصناعية كبيرة الحجم العاملة في الكويت، الجدول (٥) يبين ذلك:

الجدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم الاختبار (T) لفقرات مجال تحليل التهديدات البيئية في منظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	قيمة(T)	الدلالة الإحصائية
١	يتم دراسة احتمالية دخول منافسين جدد في نفس الصناعة	٣,٩٢	١,٠٥	٥	٦,٠٦	٠,٠٠
٢	تقوم المنظمة بتحليل مبيعاتها وبشكل دوري تجنبا لتأثير المنتجات البديلة على حجم المبيعات	٤,١٥	١,٠٣	١	٧,٧٠	٠,٠٠
٣	تعمل المنظمة على تحليل منافسة الشركات الممارسة للتجارة الالكترونية وتجارة تكنولوجيا الانترنت	٣,٩٤	١,٠٤	٤	٦,٢٥	٠,٠٠
٤	تعمل المنظمة على تحليل مستوى المنافسة المصنعين لنفس القطاع والتي قد تؤثر على ربحية المنظمة	٤,١٠	١,٠٤	٢	٧,٣٨	٠,٠٠
٥	تعمل المنظمة على تحليل مدى ملائمة التكنولوجيا المستخدمة مع حاجات الزبائن المستقبلية	٣,٦٥	١,٠٠	٩	٤,٤٨	٠,٠٠
٦	تعمل المنظمة على دراسة التغير في التشريعات المؤثرة على أداء المنظمة	٣,٧٥	١,١٢	٨	٤,٦٤	٠,٠٠
٧	تأخذ المنظمة بالاعتبار المتغيرات الديمغرافية للعملاء عند تحليل بيئة المنظمة	٣,٩٨	١,١٤	٣	٥,٩٦	٠,٠٠
٨	تعمل المنظمة على تحليل حاجات ورغبات المستهلك المتغيرة	٣,٩٠	٠,٩٠	٦	٦,٨٦	٠,٠٠
٩	تعمل المنظمة على تحليل التهديدات الناتجة عن قوة المساومة من قبل الموردين	٣,٩٠	١,٠٨	٧	٥,٧٦	٠,٠٠
١٠	تعمل المنظمة على تحليل التهديدات الناتجة عن قوة المساومة من قبل العملاء	٣,٤٢	١,٠٧	١٠	٢,٧٠	٠,٠١
المجموع الكلي/ تحليل التهديدات البيئية في منظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت		٣,٨٧			١٢,٩٦	٠,٠٠

يظهر من الجدول (٥) أن المتوسط الحسابي للمجموع الكلي/ تحليل التهديدات البيئية في منظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت بلغ (٣,٨٧) بدرجة موافقة عالية، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات المجال بين (٣,٤٢ – ٤,١٥)، وكان أعلاها الفقرة (٢) " تقوم المنظمة بتحليل مبيعاتها وبشكل دوري تجنبا لتأثير المنتجات البديلة على حجم المبيعات"، بمتوسط حسابي (٤,١٥) يليها الفقرة (٤) " تعمل المنظمة على تحليل مستوى المنافسة المصنعين لنفس القطاع والتي قد تؤثر على ربحية المنظم" بمتوسط حسابي (٤,١٠)، بينما أدنى متوسط حسابي كان الفقرة (١٠) " تعمل المنظمة على تحليل التهديدات الناتجة عن

قوة المساومة من قبل العملاء" بمتوسط حسابي (٣,٤٢)، وبلغت قيمة الاختبار (T) للمجموع الكلي/ تحليل التهديدات البيئية في منظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت (١٢,٩٦) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة **(α ≤ ٠,٠٥)،** وهذا يدل على أن مستوى تحليل التهديدات البيئية في منظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت كان عاليا، وتراوحت قيم الاختبار لفقرات المجال بين (٢,٧٠ – ٧,٧٠)، وهي قيم دالة إحصائيا لجميع الفقرات.

و لاختبار الفرضية التي تنص على:

إن مستوى ممارسات تحليل البيئة الخارجية عال في منظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت.

تم تطبيق اختبار (T) لفقرات مجال تحليل البيئة الخارجية في المنظمات الصناعية كبيرة الحجم العاملة في الكويت، والجدول (٦) يبين ذلك:

الجدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم الاختبار (T) لتحليل البيئة الخارجية في منظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	الدلالة الإحصائية
التحليل البيئي الخارجي في منظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت	٣,٧٤	٠,٣٧	١٣,٦٦	٠,٠٠

يظهر من الجدول (٦) أن المتوسط الحسابي للتحليل البيئي الخارجي منظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت بلغ (٣,٧٤)، وبدرجة موافقة عالية، وبلغت قيمة الاختبار (T) للتحليل البيئي الخارجي في منظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت (١٣,٦٦)، وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة **(α ≤ ٠,٠٥)،** وهذا يدل على أن مستوى التحليل البيئي الخارجي في منظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت كان عاليا، وبهذا يتم قبول هذه الفرضية.

الفرضـية الثانية: إن مستوى الأداء التنظيمي عال في منظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت.

لاختبار الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتطبيق اختبار (T) لفقرات مجال الأداء المالي، ومجال الأداء غير المالي في المنظمات الصناعية كبيرة الحجم العاملة في الكويت، والجدول (٧) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتطبيق اختبار (T) لفقرات مجال الأداء المالي:

الجدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم الاختبار (T) لفقرات مجال الأداء المالي في منظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	قيمة(T)	الدلالة الإحصائية
١	تمكنت المنظمة من زيادة معدل نمو الإيرادات خلال السنوات الخمس الأخيرة	٣,٦٧	٠,٩٣	٥	٤,٩٧	٠,٠٠
٢	حققت المنظمة تزايدا في صافي الأرباح خلال السنوات الخمس الأخيرة	٣,٦٩	٠,٩٣	٤	٥,١٤	٠,٠٠
٣	تمكنت المنظمة من زيادة نسبة العائد على الاستثمار خلال السنوات الخمس الأخيرة	٤,٠٨	١,٠٢	١	٧,٤٤	٠,٠٠
٤	حققت المنظمة تزايدا في نسبة العائد على المبيعات خلال السنوات الخمس الأخيرة	٣,٨٨	٠,٩١	٣	٦,٦٣	٠,٠٠
٥	تمكنت المنظمة من زيادة نسبة الأرباح إلى الإيرادات خلال السنوات الخمس الأخيرة	٣,٩٤	١,٠٤	٢	٦,٢٥	٠,٠٠
المجموع الكلي/ الأداء المالي في منظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت		٣,٧٩			٨,٠٥	٠,٠٠

يظهر من جدول (٧) أن المتوسط الحسابي للمجموع الكلي/ الأداء المالي في منظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت بلغ (٣,٧٩)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات المجال بين (٣,٦٧ – ٤,٠٨)، وكان أعلاهاالفقرة (٣) " تمكنت المنظمة من زيادة نسبة العائد على الاستثمار خلال السنوات الخمس الأخيرة"، يليها الفقرة (٥) " تمكنت المنظمة من زيادة نسبة الأرباح إلى الإيرادات خلال السنوات الخمس الأخيرة " بمتوسط حسابي (٣,٩٤)، بينما أدنى متوسط حسابي كان الفقرة (١) " تمكنت المنظمة من زيادة معدل نمو الإيرادات خلال السنوات الخمس الأخيرة "، وبلغت قيمة الاختبار (T) للمجموع الكلي/ الأداء المالي في منظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت (٨,٠٥)، وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة **(α ≥ ٠,٠٥)،** وهذا يدل على أن مستوى الأداء المالي في منظمات

الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت كان عاليا، وتراوحت قيم الاختبار لفقرات المجال بين (٤,٩٧– ٧,٤٤)، وهي قيم دالة إحصائيا لجميع الفقرات.

أما فيما يتعلق بمجال الأداء غير المالي في المنظمات الصناعية كبيرة الحجم العاملة في الكويت، فالجدول (٨) يبين ذلك:

الجدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم الاختبار (T) لفقرات مجال الأداء غير المالي في منظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	قيمة(T)	الدلالة الإحصائية
١	تمكنت المنظمة من زيادة معدل نمو المبيعات خلال السنوات الخمس الأخيرة	٣,٥٤	١,١٨	١١	٣,١٧	٠,٠٠
٢	تؤسس المنظمة مواقع ومراكز جديدة بمعدل أكبر من معدلات المنافسين	٤,٠٤	٠,٩٩	٢	٧,٣٠	٠,٠٠
٣	حققت المنظمة تطورا ملحوظا في حجم منتجاتها خلال السنوات الخمس الأخيرة	٤,٢١	٠,٦٢	١	١٣,٥٦	٠,٠٠
٤	حققت المنظمة تزايدا في معدل نمو حصتها السوقية خلال السنوات الخمس الأخيرة	٣,٩٢	١,٠٧	٦	٥,٩٤	٠,٠٠
٥	تمكنت المنظمة من تخفيض كلف الإنتاج خلال السنوات الخمس الأخيرة	٣,٨٨	١,٠٢	٨	٥,٩٢	٠,٠٠
٦	تمكنت المنظمة من تحسين قدرتها على خدمة عملائها خلال السنوات الخمس الأخيرة	٣,٧٧	٠,٩٩	١٠	٥,٣٧	٠,٠٠
٧	تمكنت المنظمة من تحسين جودة منتجاتها خلال السنوات الخمس الأخيرة	٤,٠٢	١,٠٨	٣	٦,٥٤	٠,٠٠
٨	تمكنت المنظمة من تحسين قدرتها التنافسية خلال السنوات الخمس الأخيرة	٣,٩٨	٠,٩٦	٤	٧,٠٩	٠,٠٠
٩	حققت المنظمة تزايد في عدد العملاء خلال السنوات الخمس الأخيرة	٣,٩٠	٠,٩٣	٧	٦,٦٩	٠,٠٠
١٠	هناك تزايد في أعداد الموظفين خلال السنوات الخمس الأخيرة	٣,٨٨	٠,٩١	٩	٦,٦٣	٠,٠٠
١١	تمتلك المنظمة القدرة على التعلم والإبداع أفضل من مثيلاتها في المنضمات المنافسة	٣,٩٨	٠,٩١	٥	٧,٤٥	٠,٠٠
المجموع الكلي/ الأداء غير المالي في منظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت		٣,٩٢			١٣,٦٤	٠,٠٠

يظهر من الجدول (٨) أن المتوسط الحسابي للمجموع الكلي/ الأداء غير المالي في منظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت بلغ (٣,٩٢)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات المجال بين (٣,٥٤ – ٤,٢١)، وكان أعلاها الفقرة (٣) " حققت المنظمة تطورا ملحوظا في حجم منتجاتها خلال السنوات الخمس الأخيرة"، يليها الفقرة (٢) " تؤسس

المنظمة مواقع ومراكز جديدة بمعدل أكبر من معدلات المنافسين" بمتوسط حسابي (٤,٠٤)، بينما أدنى متوسط حسابي كان الفقرة (١) " تمكنت المنظمة من زيادة معدل نمو المبيعات خلال السنوات الخمس الأخيرة"، وبلغت قيمة الاختبار (T) للمجموع الكلي/ الأداء غير المالي في منظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت (١٣,٦٤)، وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة **(α ≤ ٠,٠٥)**، وهذا يدل على أن مستوى الأداء غير المالي في منظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت كان عاليا، وتراوحت قيم الاختبار لفقرات المجال بين (٥,٣٧– ١٣,٥٦)، وهي قيم دالة إحصائيا لجميع الفقرات.

ولاختبار الفرضية التي تنص على:

إن مستوى الأداء التنظيمي عال في منظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت.

تم تطبيق اختبار (T) لفقرات مجال الأداء التنظيمي في المنظمات الصناعية كبيرة الحجم العاملة في الكويت،الجدول (٩) يبين ذلك:

الجدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم الاختبار (T) للأداء التنظيمي في منظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	الدلالة الإحصائية
الأداء التنظيمي في منظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت	٣,٨٨	٠,٤٤	١٣,٧٦	٠,٠٠

يظهر من الجدول (٩) أن المتوسط الحسابي للأداء التنظيمي منظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت بلغ (٣,٨٨)، وبلغت قيمة الاختبار (T) للأداء التنظيمي في منظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت (١٣,٧٦)، وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة **(α ≤ ٠,٠٥)**، وهذا يدل على أن مستوى الأداء التنظيمي في منظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت كان عاليا.

الفرضـية الثالثة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل الفرص البيئية في الأداء التنظيمي في منظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت.

للإجابة عن هذا السؤال واختبار الفرضية تم حساب معامل الارتباط بين تحليل الفرص البيئية والأداء التنظيمي لمنظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت، كما تم

تطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط للكشف عن وجود اثر لتحليل الفرص البيئية في الأداء التنظيمي لمنظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت، الجدول (١٠) يبين ذلك:

الجدول (١٠)

نتيجة تحليل الانحدار البسيط للكشف عن وجود أثر لتحليل الفرص البيئية في الأداء التنظيمي لمنظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت

المتغير	β	t	الدلالة الإحصائية	R	R-square	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الأداء التنظيمي	٠,٢٦	١,٦٦	٠,٠١	٠,٦٥	٠,٤٢	٣٤,١١	٠,٠٠

يظهر من الجدول (١٠) أن قيمة (R) بين تحليل الفرص البيئية والأداء التنظيمي بلغت (٠,٦٥)، وهي قيمة عالية، وتدل على درجة ارتباط عالية بين تحليل الفرص البيئية والأداء التنظيمي، وأن التباين المفسر بلغ (٠,٤٢)، أي أن تحليل الفرص البيئية فسرت ما قيمته

٤٢% من الأداء التنظيمي، وبلغت قيمة (F) (٣٤,١١)، وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة **(α ≤ ٠,٠٥)** وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط بين تحليل الفرص البيئية والأداء التنظيمي لمنظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت، أما بالنسبة لتأثير تحليل الفرص البيئية في الأداء التنظيمي، بلغت قيمة (T) (١,٦٦) وقيمة (β) (٠,٢٦)، مما يشير إلى وجود أثر إيجابي لتحليل الفرص البيئية في الأداء التنظيمي لمنظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت وبهذا يتم قبول هذه الفرضية.

الفرضية الرابعة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل التحديات البيئية في الأداء التنظيمي في منظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت.

للإجابة عن هذا السؤال واختبار الفرضية تم حساب معامل الارتباط بين تحليل التحديات البيئية والأداء التنظيمي لمنظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت، كما تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي للكشف عن وجود أثر تحليل التحديات البيئية في الأداء التنظيمي لمنظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت، والجدول (١١) يبين ذلك:

الجدول (١١)
نتيجة تحليل الانحدار البسيط للكشف عن وجود أثر لتحليل التحديات البيئية في الأداء التنظيمي لمنظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت

الدلالة الإحصائية	قيمة F	R-square	R	الدلالة الإحصائية	t	β	المتغير
٠,٠٠	٢٥,٠٧	٠,٥٢	٠,٧٢	٠,٠١	٢,٩١	٠,٤٠	الأداء التنظيمي

يظهر من الجدول (١١) أن قيمة (R) بين تحليل التحديات البيئية والأداء التنظيمي بلغت (٠,٧٢)، وهي قيمة عالية وتدل على درجة ارتباط عالية بين تحليل التحديات البيئية والأداء التنظيمي، وأن التباين المفسر بلغ (٠,٥٢)، أي أن تحليل التحديات البيئية فسرت ما قيمته ٥٢% من الأداء التنظيمي، وبلغت قيمة (F) (٢٥,٠٧)، وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة **($\alpha \leq$ ٠,٠٥)**، وهذا يدل على وجود علاقة بين تحليل التحديات البيئية والأداء التنظيمي لمنظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت، أما بالنسبة لأثر تحليل التحديات البيئية في الأداء التنظيمي،بلغت قيمة (T) (٢,٩١) وقيمة (β) (٠,٤٠)، مما يشير إلى وجود أثر إيجابي لتحليل التحديات البيئية في الأداء التنظيمي لمنظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت، وبهذا يتم قبول هذه الفرضية.

الفرضـية الخامسة: هناك اثر ذو دلالة إحصائية لتحليل البيئة الخارجية في الأداء التنظيمي في منظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت.

للإجابة عن هذا السؤال واختبار الفرضية تم حساب معامل الارتباط بين التحليل البيئي الخارجي والأداء التنظيمي لمنظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت، كما تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي للكشف عن وجود أثر للتحليل البيئي الخارجي في الأداء التنظيمي لمنظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت، والجدول (١٢) يبين ذلك:

الجدول (١٢)
نتيجة تحليل الانحدار البسيط للكشف عن وجود أثر للتحليل البيئي الخارجي في الأداء التنظيمي لمنظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت

الدلالة الإحصائية	قيمة F	R-square	R	الدلالة الإحصائية	t	β	المتغير
٠,٠٠	١٥,١٩	٠,٤١	٠,٦٤	٠,٠١	٢,٦٤	٠,٣٣	الأداء التنظيمي

يظهر من جدول (١٢) أن قيمة (R) بين التحليل البيئي الخارجي والأداء التنظيمي بلغت (٠,٦٤) وهي قيمة عالية وتدل على درجة ارتباط عالية بين التحليل البيئي الخارجي والأداء التنظيمي، وأن التباين المفسر بلغ (٠,٤١)، أي أن التحليل البيئي الخارجي فسر ما قيمته ٤١% من الأداء التنظيمي، وبلغت قيمة (F) (١٥,١٩) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة **(α ≤ ٠,٠٥)**، وهذا يدل على وجود علاقة بين التحليل البيئي الخارجي والأداء التنظيمي لمنظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت، أما بالنسبة لأثر تحليل البيئة الخارجية في الأداء التنظيمي،بلغت قيمة (T) (٢,٦٤) وقيمة (β) (٠,٣٣)، مما يشير إلى وجود أثر إيجابي للتحليل البيئي الخارجي في الأداء التنظيمي لمنظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت وبهذا يتم قبول هذه الفرضية.

٤-٣ ملخص النتائج

١- بلغ المتوسط الحسابي لتحليل الفرص البيئية في منظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت (٣,٥٧)، وبدرجة موافقة عالية، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات المجال بين (٣,٢٥ – ٤,٠٨)، وبلغت قيمة الاختبار (T) (١٠,٩٢)، وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة **(α ≤ ٠,٠٥)** وهذا يدل على أن مستوى تحليل الفرص البيئية في منظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت كان عاليا.

٢- بلغ المتوسط الحسابي لتحليل التهديدات البيئية في منظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت بلغ (٣,٨٧)، وبدرجة موافقة عالية، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات المجال بين (٣,٤٢ – ٤,١٥)، وبلغت قيمة الاختبار (T) (١٢,٩٦)، وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة **(α ≤ ٠,٠٥)**، وهذا يدل على أن مستوى تحليل التهديدات البيئية في منظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت كان عاليا.

٣- بلغت المتوسط الحسابي لتحليل البيئة الخارجية في منظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت بلغ (٣,٧٤)، وبدرجة موافقة عالية، وبلغت قيمة الاختبار (T) (١٣,٦٦)، وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة **(α ≤ ٠,٠٥)**، وهذا يدل على أن مستوى تحليل البيئة الخارجية في منظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت كان عاليا، وبهذا تم قبول الفرضية.

٤- بلغ المتوسط الحسابي للأداء المالي في منظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت بلغ (٣,٧٩)، وبدرجة موافقة عالية، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات المجال بين (٣,٦٧ – ٤,٠٨)، وبلغت قيمة الاختبار (T) (٨,٠٥)، وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة **(α ≤ ٠,٠٥)،** وهذا يدل على أن مستوى الأداء المالي في منظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت كان عاليا.

٥- بلغ المتوسط الحسابي للأداء غير المالي في منظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت (٣,٩٢)، وبدرجة موافقة عالية، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات المجال بين (٣,٥٤ – ٤,٢١)، وبلغت قيمة الاختبار (T) (١٣,٦٤) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة **(α ≤ ٠,٠٥)،** وهذا يدل على أن مستوى الأداء الغير مالي في منظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت كان عاليا.

٦- بلغ المتوسط الحسابي للأداء التنظيمي لمنظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت (٣,٨٨)، وبلغت قيمة الاختبار (T) (١٣,٧٦)، وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة **(α ≤ ٠,٠٥)،** وهذا يدل على أن مستوى الأداء التنظيمي في منظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت كان عالي، وبهذا تم قبول الفرضية.

٧- بالنسبة لتأثير تحليل الفرص البيئية في الأداء التنظيمي، بلغت قيمة (T) له (١,٦٦)، وقيمة (β) (٠,٢٦)، مما يشير إلى وجود أثر ايجابي لتحليل الفرص البيئية في الأداء التنظيمي لمنظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت وبهذا تم قبول الفرضية.

٨- بالنسبة لتأثر متغيرات تحليل التحديات البيئية في الأداء التنظيمي بلغت قيمة (T) له (٢,٩١)، وقيمة (β) (٠,٤٠)، مما يشير إلى وجود أثر ايجابي لتحليل التحديات البيئية في الأداء التنظيمي لمنظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت وبهذا تم قبول الفرضية.

٩- بالنسبة لتأثر تحليل البيئة الخارجية في الأداء التنظيمي بلغت قيمة (T) له (٢,٦٤)، وقيمة (β) (٠,٣٣)، مما يشير إلى وجود أثر ايجابي لتحليل البيئة الخارجية في الأداء التنظيمي لمنظمات الأعمال كبيرة الحجم العاملة في الكويت وبهذا تم قبول الفرضية.

٤-٤ مناقشة النتائج

١- تبين من الدراسة أن المنظمات الصناعية العاملة في الكويت تعمل على تحليل ودراسة إمكانية جذب زبائن جدد واستيعاب حجم الطلب المتزايد في الأسواق المستهدفة، إضافة إلى عمل تحالفات أو مشاريع مشتركة تؤدي إلى زيادة قدرتها التنافسية، وزيادة حصتها السوقية، كما تبين أن المنظمات الصناعية تدرس إمكانية الاعتماد على إمكانياتها التجارية لتوزيع منتجاتها، واستغلال التكنولوجيا والمهارات البشرية المتوافرة في اكتساب فرص تجارب جديدة، وقد يكون ذلك ناتج عن الإمكانيات المالية والتكنولوجية الهائلة التي تمتلكها وإمكانية استقطاب ذوي المؤهلات العلمية من مختلف أقطار العالم مما يساعد في انتهاج الأسلوب العلمي في الإدارة، مما انعكس على الأداء التنظيمي، ولكن هناك بعض النقاط السلبية الناتجة عن عدم قدرتها في التوصل لإمكانية توفير احتياجاتها من المواد الأولية بأسعار مخفضة، وعدم دراسة إمكانية الاستحواذ على شركات أخرى تسهم في تقدمها التكنولوجي والفني. لكن بشكل عام، نستطيع القول أن المنظمات الصناعية العاملة في الكويت تتبع النهج العلمي للتخطيط الاستراتيجي، حيث تأخذ بعين الاعتبار تحليل الفرص البيئية في خططها الاستراتيجية، وتبين ذلك من إجابات أفراد العينة ذوي الخبرات العالية والمؤهلات العلمية.

٢- تبين من الدراسة أن المنظمات الصناعية العاملة في الكويت تعمل على دراسة وتحليل مبيعاته، وبشكل دوري تجنبا لتأثير المنتجات البديلة على حجم المبيعات، وتحليل مستوى المنافسة المصنعين لنفس القطاع، والتي قد تؤثر في ربحية المنظمة، إضافة إلى أنها تأخذ بالاعتبار المتغيرات الديمغرافية للعملاء عند تحليل بيئة المنظمة، كما تبين أن المنظمات الصناعية تدرس حاجات ورغبات المستهلك المتغيرة، دلالة على انتهاج الأسلوب العلمي في الإدارة مما انعكس على الأداء التنظيمي ولكن هناك بعض النقاط السلبية الناتجة عن عدم قدرتها في التوصل لإمكانية تحليل مدى ملاءمة التكنولوجيا المستخدمة مع حاجات الزبائن المستقبلية، ولكن بشكل عام نستطيع القول أن المنظمات الصناعية العاملة في الكويت تتبع النهج العلمي للتخطيط الاستراتيجي، حيث تأخذ بعين الاعتبار تحليل التهديدات البيئية في خططها الاستراتيجية وتبين ذلك من إجابات أفراد العينة ذوي الخبرات العالية والمؤهلات العلمية.

٣- تبين من الدراسة أن المنظمات الصناعية الكويتية حققت مستوى عاليا في أدائها المالي، من حيث نسبة العائد على الاستثمار ونسبة الأرباح إلى الإيرادات والعائد على المبيعات،

وذلك نتيجة للحرص والجهود المتواصلة للقائمين على التحليل العلمي للبيئة الخارجية الأمر الذي انعكس على الأداء المالي.

٤- نستنتج من الدراسة أن المنظمات الصناعية الكويتية حققت تزايدا اكبر من المنافسين وبناءا على إجابات أفراد العينة من حيث المواقع، وفي حجم منتجاتها، وأيضا تزايد في حصتها السوقية، إضافة إلى تحسين قدرتها في خدمة عملائها، وتحسين قدرتها التنافسية، وذلك نتيجة للحرص والجهود المتواصلة للقائمين على التحليل العلمي للبيئة الخارجية الأمر الذي انعكس على الأداء غير مالي.

٤-٥ التوصيات

١- علـى المـنظمات الـصناعية زيادة الاهتمام بموضوع التحليل البيئي الخارجي من فرص وتهديدات، وإعطائه الأهمية البالغة وذلك بإزالة الغموض واللبس عن هذا المفهوم لما له من أثر إيجابي في تحسين الأداء التنظيمي سواء الأداء المالي أوالغير مالي.

٢- اسـتقطاب الكفـاءات البشرية المتخصصة بالتخطيط الاستراتيجي، وتوفير الكوادر الإدارية الواعـية والمدربـة والمؤهلة للقيام بهذه العملية وفقاً للمنهج العلمي الصحيح، مع ضرورة توفير التدريب الملائم والمنسجم مع التغيرات البيئية للكوادر الإدارية، لتصبح على مستوى يؤهلها للقيام بعملية التحليل البيئي على أكمل وجه أو إيجاد وحدات متخصصة.

٣- ضـرورة إشـراك أطـراف أخـرى من داخل التنظيم بغض النظر عن المستوى الإداري والاستماع لأرائهم واقتراحاتهم، والأخذ بالمناسب منها، وذلك لزيادة فرصة إنجاحها.

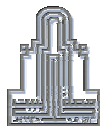
٤- ضرورة معالجة آليات حصول المنظمات الصناعية الكويتية على المعلومات البيئية والعمل على توجيه المعرفة المتاحة باتجاه يخدم مصالح المنظمات وأهدافها.

٥- فـتح باب الحوار مع المؤسسات التعليمية الكويتية حتى يتسنى الوصول إلى منهج مشترك يجمـع ما بين الجانب النظري والتطبيقي للوصول إلى منهج علمي بحت في عملية التحليل البيئي الخارجي يسهم في تحسين الأداء التنظيمي، مما ينعكس ايجابا على الاقتصاد الوطني.

٦- إجراء المزيد من الدراسات، وبشكل تفصيلي أكثر كأخذ جانب تحليل الفرص وربطه بالأداء المالـي أو الأداء الغيـر مالي، أو التطرق بشكل منفصل لتحليل التهديدات وربطه بالأداء المالـي أو غيـر المالـي مـن خلال دراسات ارتباطيه، أو تأثيرية، أو بأخذ عينة من تلك المـنظمات، أو دراسـة المنظمات صغيرة الحجم نظرا لتعدد أنشطة تلك المنظمات وكثرة عددها.

ا لاحق

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة آل البيت

كلية إدارة المال والأعمال

قسم إدارة الأعمال

أخي المدير / أختي المديرة:

يهدف هذا الاستبيان إلى استكمال دراسة يقوم بها الباحث تحت عنوان (تحليل البيئة الخارجية وأثره في الأداء التنظيمي " دراسة ميدانية على المنظمات كبيرة الحجم العاملة في الكويت")، أرجو منكم التعاون معنا في ملء هذا الاستبيان المصمم لإجراء الدراسة، علما بأن البيانات كافة ستستخدم لغايات البحث العلمي وستعامل بسرية تامة.

شاكرا لكم حسن تعاونكم

الباحث

جاسم الخياط

يرجى الإجابة على الأسئلة بوضع إشارة (X) بجانب الإجابة التي تتناسب معكم.

الجنس

 ذكر  أنثى

العمر

 أقل من ٣٠ سنة  من ٣٠ إلى اقل من ٤٠ سنة

 من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة  أكثر من ٥٠ سنة

المستوى التعليمي

 بكالوريوس  دبلوم عالي

 ماجستير  دكتوراه

الخبرة

 أقل من سنة  من ١ إلى أقل من ٥ سنوات

 من ٥ إلى أقل من ١٠سنوات  أكثر من ١٠ سنوات

المركز الوظيفي

 مدير عام  مدير وحدة أو دائرة

 رئيس قسم  رئيس شعبة

المجال الوظيفي

 إدارة الإنتاج  إدارة التسويق

 إدارة الموارد البشرية  إدارة المعلومات

 الإدارة المالية  إدارة التطوير

أخرى اذكرها ....

يرجى الإجابة على الأسئلة بوضع إشارة (X) بجانب الإجابة التي ترونها مناسبة لكم.

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	تحليل الفرص					
١.	تدرس المنظمة إمكانية جذب زبائن جدد.					
٢.	تدرس المنظمة إمكانية الوصول إلى أسواق جديدة غير مشبعة .					
٣.	تدرس المنظمة إمكانية تقديم منتجات جديدة تتناسب مع احتياجات المستهلكين المتجددة.					
٤.	تعمل المنظمة على تحليل إمكانية استغلال التكنولوجيا و المهارات البشرية المتوفرة في اكتساب فرص تجارب جديدة .					
٥.	تدرس المنظمة إمكانية استغلال تكنولوجيا تخفض كلفة تقديم منتجاتها وتزيد من إمكانية كسب فرص جديدة .					
٦.	تدرس المنظمة إمكانية توفير احتياجاتها من المواد الأولية داخل المنظمة .					
٧.	تدرس المنظمة إمكانية توفير احتياجاتها من المواد الأولية بأسعار منخفضة.					
٨.	تدرس المنظمة إمكانية الاعتماد على إمكانيتها التجارية لتوزيع منتجاتها.					
٩.	تدرس المنظمة إمكانية زيادة حصتها السوقية .					
١٠.	تدرس المنظمة إمكانية استيعاب حجم الطلب المتزايد في الأسواق المستهدفة.					
١١.	تفكر المنظمة في الاستحواذ على شركات أخرى تساهم في تقدمها التكنولوجي و الفني .					
١٢.	تدرس المنظمة إمكانية عمل تحالفات أو مشاريع مشتركة تؤدي إلى زيادة قدرتها التنافسية .					
	التهديدات					
١.	يتم دراسة احتمالية دخول منافسين جدد في نفس الصناعة.					
٢.	تقوم المنظمة بتحليل مبيعاتها وبشكل دوري تجنبا لتأثير المنتجات البديلة على حجم مبيعاتها .					
٣.	تعمل المنظمة على تحليل منافسة الشركات الممارسة للتجارة الالكترونية وتجارة تكنولوجيا الانترنت .					
٤.	تعمل المنظمة على تحليل مستوى منافسة المصنعين لنفس القطاع والتي قد تؤثر على ربحية المنظمة.					
٥.	تعمل المنظمة على تحليل مدى ملائمة التكنولوجيا المستخدمة مع حاجات الزبائن المستقبلية .					
٦.	تعمل المنظمة على دراسة التغير في التشريعات المؤثرة على أداء المنظمة .					
٧.	تأخذ المنظمة بالاعتبار المتغيرات الديموغرافيه للعملاء عند تحليل بيئة المنظمة					
٨.	تعمل المنظمة على تحليل حاجات و رغبات المستهلك المتغيرة.					
٩.	تعمل المنظمة على تحليل التهديدات الناتجة عن قوة المساومة من قبل الموردين.					
١٠.	تعمل المنظمة على تحليل التهديدات الناتجة عن قوة المساومة من قبل العملاء.					

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	الأداء المالي					
١.	تمكنت المنظمة من زيادة معدل نمو الإيرادات خلال السنوات الخمس الأخيرة					
٢.	حققت المنظمة تزايدا في صافي الأرباح خلال السنوات الخمس الأخيرة					
٣.	تمكنت المنظمة من زيادة نسبة العائد على الاستثمار خلال السنوات الخمس الأخيرة					
٤.	حققت المنظمة تزايدا في نسبة العائد على المبيعات خلال السنوات الخمس الأخيرة					
٥.	تمكنت المنظمة من زيادة نسبة الأرباح إلى الإيرادات خلال السنوات الخمس الأخيرة					
	الأداء الغير مالي					
١.	تمكنت المنظمة من زيادة معدل نمو المبيعات خلال السنوات الخمس الأخيرة					
٢.	تؤسس المنظمة مواقع و مراكز جديدة بمعدل اكبر من معدلات المنافسين					
٣.	حققت المنظمة تطورا ملحوظا في حجم منتجاتها خلال السنوات الخمس الأخيرة.					
٤.	حققت المنظمة تزايدا في معدل نمو حصتها السوقية خلال السنوات الخمس الأخيرة					
٥.	تمكنت المنظمة من تخفيض كلاف الإنتاج خلال السنوات الخمس الأخيرة					
٦.	تمكنت المنظمة من تحسين قدرتها على خدمة عملائها خلال السنوات الخمس الأخيرة					
٧.	تمكنت المنظمة من تحسين جودة منتجاتها خلال السنوات الخمس الأخيرة					
٨.	تمكنت المنظمة من تحسين قدرتها التنافسية خلال السنوات الخمس الأخيرة					
٩.	حققت المنظمة تزايد في عدد العملاء خلال السنوات الخمس الأخيرة					
١٠.	هناك تزايد في أعداد الموظفين خلال السنوات الخمس الأخيرة					
١١.	تمتلك المنظمة القدرة على التعلم والإبداع أفضل من مثيلاتها في المنظمات المنافسة					

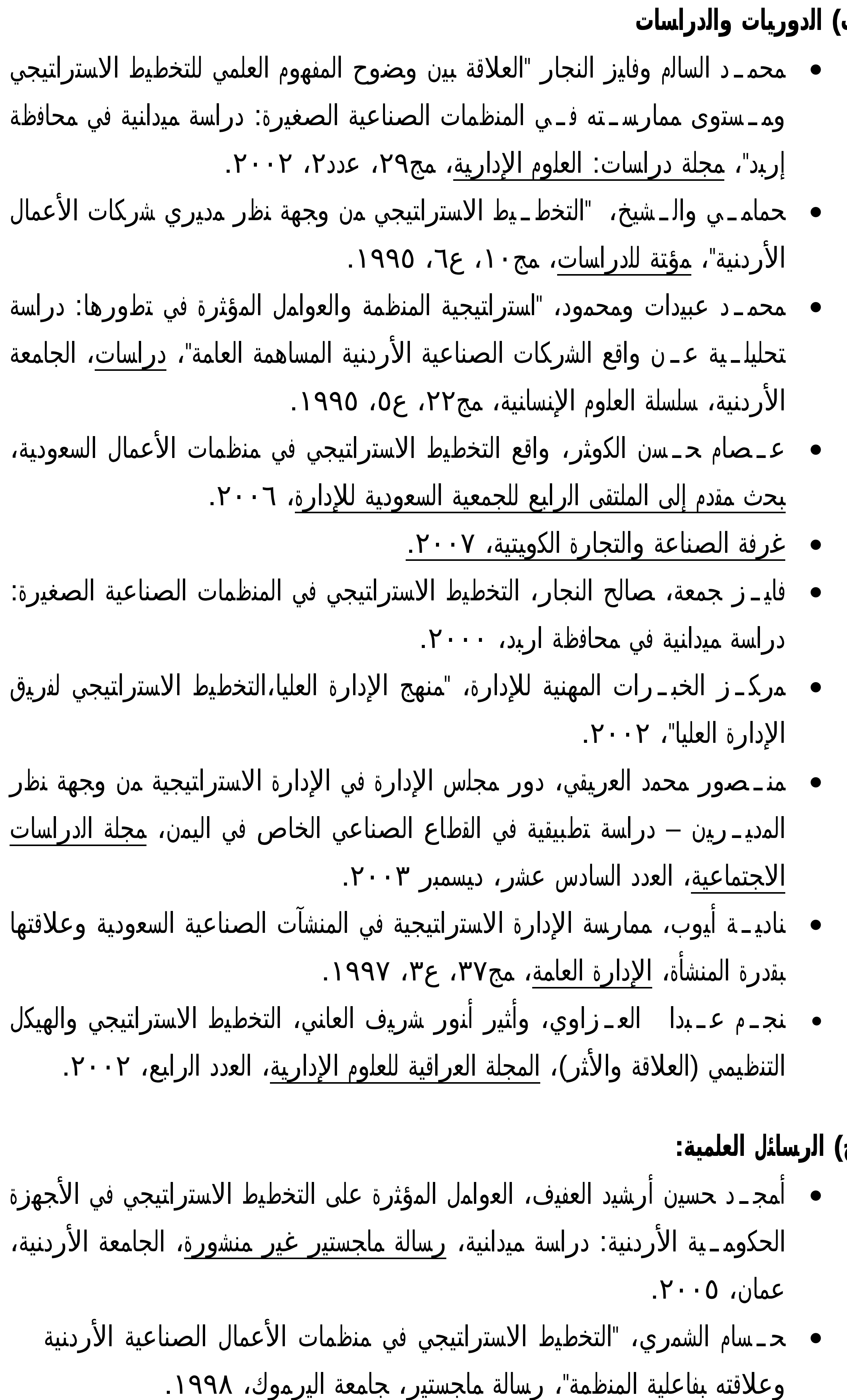
شاكرا لكم تعاونكم في إنجاز هذه الدراسة

المراجع

١) المراجع العربية

أ) الكتب

- أحمد القطامين، **الإدارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية**، دار مجدلاوي، عمان، ١٩٩٦.
- توفيق محمد عبد المحسن، **اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء، ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن**، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٦.
- زهيد الكايد، **الإدارة الاستراتيجية**، معهد الإدارة العامة، عمان-الأردن، ١٩٩٥.
- سـعد غالـب ياسين، **الإدارة الاسـتراتيجية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان،، ١٩٩٨.
- سعد ياسين، **الإدارة الاستراتيجية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٢.
- سيد عليوة، **إعداد خطط العمل**، ط١، مركز القرار للاستشارات، المنصورة، ٢٠٠٢.
- عبد السلام أبو قحف، **سياسات الأعمال والإدارة الاستراتيجيه**، الدار الجامعية،١٩٩٢.
- عـبدالوهاب الكيلانـي، **الموسـوعة السياسية**، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، ج١، ١٩٨١.
- فـلاح حـسن الحـسيني، **الإدارة الاسـتراتيجية - مفاهيمها- مداخلها - عملياتها المعاصرة**،عمان، دار وائل للنشر،٢٠٠٠.
- كـاظم جاسـم العيـساوي، **دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات: تحليل نظري وتطبيقي**، الطبعة الثانية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٥.
- كامل غراب، **الإدارة الاستراتيجية أصول علمية وحالات عملية**، جامعة الملك سعود، ١٩٩٤.
- محمد رشاد، الحملاوي، **التخطيط الاستراتيجي**، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- موسى اللوزي، **التنمية الإدارية**، ط٢، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٢.
- ناديـة العـارف، **التخطيط الاستراتيجي والعولمة**، الدار الجامعية،الإسكندرية – مصر، ٢٠٠٢.
- نبيل خليل، **التخطيط الاستراتيجي**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ١٩٩٤.



ب) الدوريات والدراسات

- محمد السالم وفايز النجار "العلاقة بين وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات الصناعية الصغيرة: دراسة ميدانية في محافظة إربد"، مجلة دراسات: العلوم الإدارية، مج٢٩، عدد٢، ٢٠٠٢.
- حمامي والشيخ، "التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الأردنية"، مؤتة للدراسات، مج١٠، ع٦، ١٩٩٥.
- محمد عبيدات ومحمود، "استراتيجية المنظمة والعوامل المؤثرة في تطورها: دراسة تحليلية عن واقع الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة"، دراسات، الجامعة الأردنية، سلسلة العلوم الإنسانية، مج٢٢، ع٥، ١٩٩٥.
- عصام حسن الكوثر، واقع التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال السعودية، بحث مقدم إلى الملتقى الرابع للجمعية السعودية للإدارة، ٢٠٠٦.
- غرفة الصناعة والتجارة الكويتية، ٢٠٠٧.
- فايز جمعة، صالح النجار، التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة: دراسة ميدانية في محافظة اربد، ٢٠٠٠.
- مركز الخبرات المهنية للإدارة، "منهج الإدارة العليا،التخطيط الاستراتيجي لفريق الإدارة العليا"، ٢٠٠٢.
- منصور محمد العريقي، دور مجالس الإدارة في الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المديرين – دراسة تطبيقية في القطاع الصناعي الخاص في اليمن، مجلة الدراسات الاجتماعية، العدد السادس عشر، ديسمبر ٢٠٠٣.
- نادية أيوب، ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية السعودية وعلاقتها بقدرة المنشأة، الإدارة العامة، مج٣٧، ع٣، ١٩٩٧.
- نجم عبدا العزاوي، وأثير أنور شريف العاني، التخطيط الاستراتيجي والهيكل التنظيمي (العلاقة والأثر)، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد الرابع، ٢٠٠٢.

ج) الرسائل العلمية:

- أمجد حسين أرشيد العفيف، العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية الأردنية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، ٢٠٠٥.
- حسام الشمري، "التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال الصناعية الأردنية وعلاقته بفاعلية المنظمة"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، ١٩٩٨.

- خـضر العمر، خضر، أثر التخطيط الاستراتيجي على تطوير خدمات مصرفية جديدة فـي قطـاع المـصارف التجارية العاملة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، ١٩٩٨.
- زيـدون نويران، "متطلبات الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي"، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، ٢٠٠١.
- شـذى محمـود عبـيدات، واقع استراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠٠٣.
- صـالح فهد الخطيب، التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لقطاع صـناعة الأدويـة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ٢٠٠٣.
- عـثمان، التخطـيط الاستراتيجي للموارد البشرية: أنماطه وتأثيره على كفاءة وفاعلية قطاع الغزل والنسيج، ١٩٩٣.
- كـاظم الركابـي، الإدارة الاسـتراتيجية وأثرها في نجاح المنظمات العراقية: دراسة ميدانـية علـى عيـنة مـن مديري المنشآت الصناعية العراقية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة المستنصرية، العراق، ١٩٩٩.
- كـرمة الغزالي، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، ٢٠٠٠.
- مـي سمردلي، مشاركة الإدارة الوسطى في استراتيجيات منظمات الأعمال الأردنية: دراسـة اسـتطلاعية تحليلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، ٢٠٠٠.
- ناصـر منيـر، "الطاقة الإنتاجية والأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات الأدوية الأردنية"، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، ٢٠٠١.

٢) المراجع الأجنبية:

A. Books:

- Allio, Robert J. & Malcolm W. Pennington, **Corporate Planning : Techniques and Applications,** New York: American Management Association, 1979.
- Denning, Basil W., **Corporate Planning : Selected Concepts**.. London: McGraw-Hill Book Company, 1971.

- Devries, L. D. et.al., **Performance Appraisal on the line**, New York: A Wiley, 1981.
- Fayol, Henri, **General and Industrial Management**, London : Sir Isaac Pitman and Sons, Ltd., 1949
- George, Claude S., **The history of Management Thought**, (2nd ed.) Englewood Cliffs, New Jersey : prentice-Hall, Inc.M 1972.
- Glueck, William F., **Management**, Hinsdale, Illinois: The Dryden Press, 1980.
- David, Fred, **Management: Concepts & Cases**, 8th ed., Prentice Hall Inc., 2001.
- Foster, G., **Financial Statement Analysis**, 2nd ed., Prentice-Hall Inc., 1986.
- Kowen, R., Scott, D., Martin, J., and Petty, J., **Basci Financial Management**, 3rd ed., Prentice-Hall Inc., 1985.
- Kotler, P., **Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control**, 9th ed., Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall International Inc., 1997.
- Mcfarland, Dalton E., **Management**, New York : Macmillanm 1979.
- Newman, William H., **Administrative Action : The Techniques of Organization and Management**, Englewood Cliffs, N.J.:Prentice-Hall, NC.m 1951.
- Phillips, Thomas P., **Roots of Military Strategy**, Harrisburg, Pennsylvania: Military Services publishing Co., 1955.
- Robbins, S. and Coulter, M., **Management.** 8th ed, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2005.
- Rosenkrans, Friedrich, **An Introduction to Corporate Modeling**, Durham, North Carolhna: Duke University Press, 1979.
- Sekran, Uma **Research Methods for Business**, 3rd Edition, John Wiley & Sons, 2000.
- Smith, G., Arnold, R., and Bizzell, B., **Business Strategy and Policy**, Houghton Mifflin Pub., 1985.
- Steiner, George A., Strategic Planning, **What Every Manager Must Know**, New York: The Free Press : A Division of Macmillan Publishing Co., Inc., 1979.
- Thompson, Arthur A. Jr. & A.J. Strickland, III, **Strategic Management**, Plano, Texas: Business Publications, Inc., 1984.
- Wright, P., Kroll, M., and Parnel, J., **Strategic Management Concepts**, 2nd ed., Prentice Hall, 1998.

B- Theses & Studies:

- Anonymous, Warfare in the aisles, The Economist, April 2005.
- Ansoff, H. Igor, Comment On Henry Mintzberg`s "Rethinking Strategic Planning," Long Range Planning, (June 1994).
- Bracker, Jeffrey, The Historical Development of the Strategic Management Concept, Academy of Management Review, (April 1980).
- Brownlie, Douglas & Spender, J.C, Managerial Judgment in Strategic Marketing : Some preliminary thoughts, Management Decision, 199.
- Calingo, L., “A Comparison of Strategic Planning Practices in United States and Korean Banks”, Management Decision, PP24, 1991.
- Castrogiovanni, Gary, Pre-Startup Planning and The Survival of new Small Businesses: Theoretical Linkages, Journal of Management, 1996
- Chandler, A.D., Strategy and Structure, Cambridge, Mass: MIT Press, 1962.
- Colvin, G., How to beat the boomer rush, Fortune, August 18, 1997.
- Dean, T.J., Brown, R.L., & Bamform, C.E., Differences in large and small firm responses to environmental context: Strategic implications from a comparative analysis of business formations, Strategic Management Journal, 19, 1998.
- Dyer, H., and Singh, H., “The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inter Organizational Competitive Advantage”, Academy Review, 69(4), 1998.
- Dysonm R.G., Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick, European Journal of Operational Research, 152, 2004.
- Expert Choice, Analytical Hierarchy Process (AHP) Software, Version 9.5, Expert Choice, Pittsburg, 2000.
- Ginsberg, A., and Venkatramn, N., “Contingency Perspectives of Organizational Strategy: A Critical Review of the Empirical Research”, Academy of Management Review, 10, 1985.
- Godiwalla, Y.M. & W.A. Meinhard, Environmental Scanning, Does it Help The Chief Executive. Long Range Planning 13, (October 1980).
- Golam, M. Kahn, and Ebrahim Ali, “Strategic Planning in Bahrain”, Management Decision, 30(5), 1992.

- Greenwald, B., & Kahn, J., Competition demystified: A radically simplified approach to business strategy, East Rutherford, NJ: Portfolio, 2005.
- Grening, Daniel W., 1992.
- Hilton, Ronald W., Integrating Normative And Descriptive Theories of Information Processing, Journal of Accounting Research, (Autumn, 1980).
- Hofer, C.W., "Turnaround Strategies", Journal of Business Strategy, 10(1), 1980.
- Hofer,C.W., Research on Strategic Planning :A Survey of Past Studies and Suggestions for Future Efforts, Journal of Economics and Business, (Spring /Summer) 1975.
- Hong, James, M., Long-Range Planning of U.S.-Based Multinational Corporations: A Study of Formal Planning Processes and Organizational Performance, Unpublished Doctoral Dissertation, Pace University, New York City, 1978.
- Houben, G. K., Lenie, K. Vanhoof, A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises, Decision Support Systems, 26, 1999.
- Hunt, S. and Morgan, R., "The Comparative Advantage Theory of Competition", Journal of Marketing, 59, April 1995.
- Kamalanabhan & Nagaraj, Impact of Strategic Human Resource Practices on Organizational Performance, Australian Journal of Psychology, Vol.55, 2003.
- Kaplan, R.S, and Norton, D.P., "The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance, Harvard Business Review, 1992.
- Hunt, S. and Morgan, R., "The Comparative Advantage Theory of Competition", Journal of Marketing, 59, April 1995.
- Kleinman, D.L & David Serfaty, Normative- Descriptive Modeling of Human teams: A 15-year Perspective, Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society (Annual Meeting) 1998, 286
- Kramarczuk, Robert Alex, The Strategic planning and Financial Performance Relationship in Service Firms, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Minnesota, Minneapolis, 1987.
- Lataif, L.E., B-Schools and the common good, BizEd, March/April 2006.
- Miller, K. D. and Bromiley, Ph., "Strategic Risk and Corporate Performance: An Analysis of Alternative Risk Measures", Academy of Management Journal, 33, 4, 1990.

- Mintzberg, H., Rethinking Strategic Planning Part I: Pitfalls and Fallacies, Long Range Planning, (June 1994).
- Mockler, Robert J., Theory and Practice of Planning, Harvard Business Review, (March – April) 1970.
- Mudambi, R., & Helper, S., The “close but adversarial” model of supplier relations it the U.S. auto industry, Strategic Management Journal, 19, 1998.
- Ngai, E.W.T., Selection of web sites for online advertising using the AHP, Information and Management, 40, 2003.
- Porter, M.E., Competitive Strategy: Chapter 1, New York: Free Press, 1980.
- Rainer Fewrer and Kazem Chahar Baghi, “Strategy Development: Post,Present and Future”, Management Decision, Vol, (33), No(6), 1995.
- Richardson, Woodrow David, An Investigation of Strategic Planning and Financial Performance of Selected U.S. Businesses. Unpublished doctoral dissertation, University of Arkansas, Fayetteville, 1986.
- Robbins, J. and Wiserman, F., Resource- Based Approach to the Multi-Business Firm: Empirical Analysis of Portfolio Interrelationship and Corporate Financial Performance, Strategic Management, 16,4, 1995.
- Robinson, R.B.& J.A.Pearce, Planned patterns of Strategic Behavior and Their Relationship to Business-Unit Performance, Strategic Management Journal,9, 1988.
- Rue, Leslie W.& Nabil A. Ibrahim, The Relationship Between Planning Sophistication and Performance in Small Businesses, Journal of Small Businesses Management, 1998.
- Schwenk, C.R. & C.B. Shrader, Effects of Formal Strategic Planning on Financial Performance in Small A Meta – Analysis, Entrepreneurship Theory and practice, (Spring 1993).
- Stevenson, Howard H., Resource Assessment: Identifying Corporate Strengths and Weaknesses, Handbook of Business Strategy, 1985.
- Stewart, K. Shelette, Formal Business Planning and Small Business Success: A Survey of small Businesses With an International Journal of Management ; (June 2002).
- Stewart, R. S. Moamed, R. Daet, Strategic implementation of IT/IS projects in construction: a case study, Automation in Construction, 11, 2002.

- Still,Thomas Wright, An Exploratory Investigation of Strategic Planning Behavior In Small Businesses, Unpublished Doctoral Dissertation, Florida State University, Tallahassee, 1974.
- Veliyath and Stephen, 2000.
- Venkatraman, N., and Ramanujam, V., "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison Approaches", Academy of Management Review, 11(4), 1986.
- Watkins, M.D., Government games, MIT Sloan Management Review, 44(2), 2003.
- Wei, An Examination of Strategic Human Resources Management and Firm Performance in China, Unpublished Ph.D. Thesis, The Chinese University of Hong Kong, China, 2004.
- Willie and Shirley, 1997.
- Wise, R., & Baumgarter, P., Go downstream: The new profit imperative in manufacturing, Harvard Business Review, 77(5), 1999.

ABSTRACT

The Effect of External Environment Analysis on Organizational Performance of Business Organizations Working in Kuwait
“A Field Study”

The study aimed to identify the impact of external environment analysis practices within the large-scale industrial sector in Kuwait on organizational performance, the community of the study included all directors of the large industrial organizations working in Kuwait, and the study sample formed (48) Directors, the statistical package SPSS was used to test the hypotheses of the study.

The study found that there was a statistically significant effect of the analysis of external environment on the organizational performance, and that the level of analysis of the external environment and organizational performance is high on Kuwaiti organizations.

The study recommended that the Kuwaiti industrial organizations to increase interest to the subject of the external environment analysis (opportunities and threats), and give the utmost importance, through the removal of ambiguity and confusion about this concept, because of its positive impact in improving organizational performance in both the financial and non-financial performance, In addition to the polarization of the specialized cadres in strategic planning and make available administrative cadres who are trained and qualified to carry out this process in accordance with the proper scientific approach, with the need to provide appropriate training to administrative staff, consistent with the environmental changes, to be qualified to carry out environmental analysis to the fullest or create specialized units.